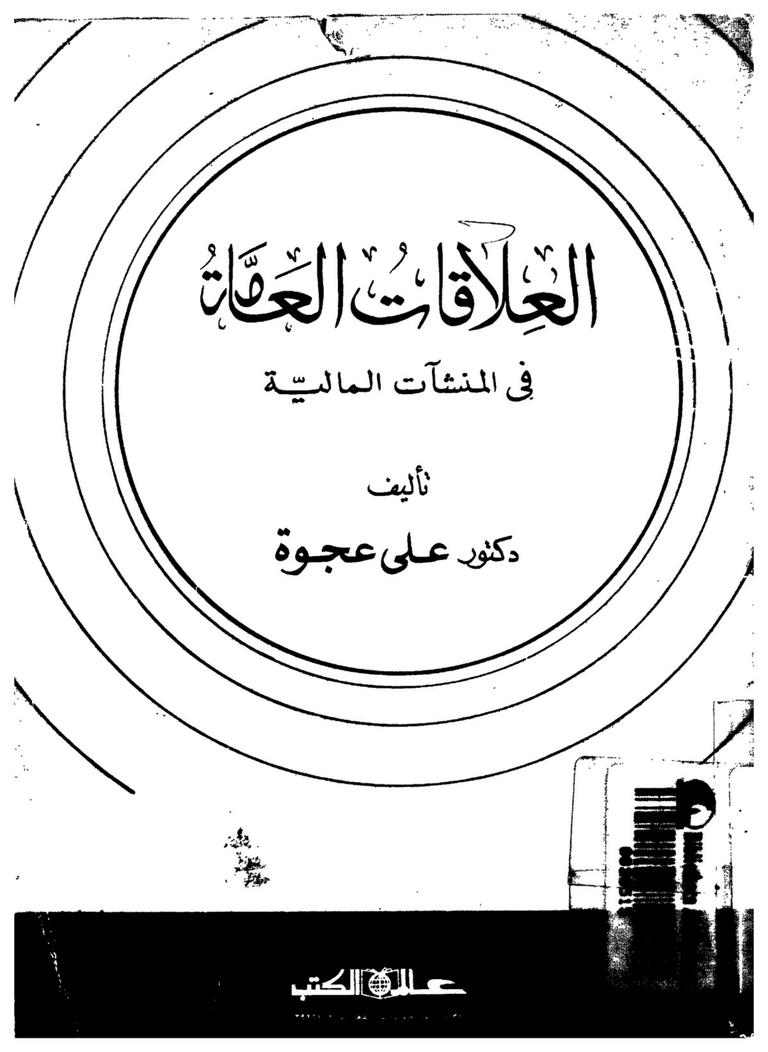
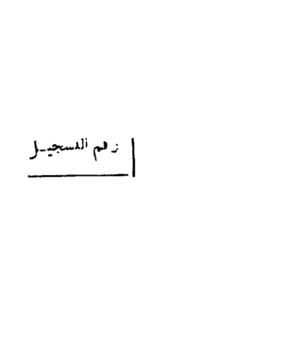

العلاقات العامة
في المنشآت الماليـة
تأليف
دكتور علي عجوة
عالم الكتب



رقم التسجيل



# فى المنشآت الماليّـة

## ( البنـــوك وشركات التامـين )

دكتور على عجوة
كلية الاعلام ـــ جامعة القاهرة

١٩٨٣
الطبعـة الأولى



## مقدمـــــة

لاتزال دراسات العلاقات العامة من النواحى التطبيقية — فى العالم العربى — تحتاج الى جهود كبيرة لمواجهة القصور الملحوظ فى هذا النوع من الدراسات • فرغم أن المكتبة العربية قد بدأت تزخر بمؤلفات عربية قيمة ، تتناول الأسس والمبادىء النظرية للعلاقات العامة ، بالاضافة الى تقديم صورة الواقع الفعلى لمارسة هذه المهنة فى بعض البلدان العربية ، فان الاسهامات التى قدمت فى مجال ما ينبغى أن يكون عليه التطبيق فى المجالات المختلفه مازالت محدودة لا تكفى لاشباع حاجة الدارسين والممارسين •

وقد شغلتنى هذه المشكلة بعد أن قدمت للمكتبة العربية كتابى الأول ، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، فألحقته بكتاب آخر عن العلاقات العامة وقضايا التنمية فى مصر ، ثم ببحث عن العلاقات العامة الحكومية وأهميتها فى الدول النامية ، نشرته مجلة الدراسات الاعلامية التى تصدرها كلية الاعلام بجامعة القاهرة فى عددها الأول الصادر فى شهر يناير سنة ١٩٧٩ • كما نشرت لى مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية بجامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية بحثا ثانيا عن دور العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى فى عام ١٩٨١ •

وبدأت أستعد للخطوة التالية فى مجال المنشآت المالية ، وكانت هناك صعوبات عديدة أخذت منى وقتا كبيرا فى التغلب عليها • فقد كان من الضرورى أن أوفر لنفسى خلفية علمية مناسبة فى مجال عمل هذه المنشآت التى أتعامل معها كمواطن عادى غير متخصص • كما تطلبت الدراسة أن أتردد كثيرا على بعض المنشآت التى تمثل قطاعات مميزة . وأن أمضى فيها وقتا غير قليل لمعايشة المشكلات المختلفة فيها لكى تأتى الدراسة متفقة مع الواقع الفعلى وغير قاصرة على الدراسة النظرية •

وينقسم هذا الكتاب الى سبعة فصول قدمت فى أولها مفهوم العلاقات العامة ووظائفها الأساسية ، وأهميتها فى المنشآت المالية • وتناول الفصل الثانى ادارة العلاقات العامة فى البنوك ، وأهمية رفع مكانتها الى مستوى الادارة العليا ، وأساليب التنظيم ، والتأهيل العلمى للمشتغلين بهذه المهنة • ويوضح الفصل الثالث أهداف بحوث العلاقات العامة فى مجال البنوك ، وأنواعها ، وأدواتها ، مع عرض تفصيلى لمنهج البحث المسحى باعتباره أكثر المناهج استخداما فى بحوث العلاقات العامة •

أما الفصل الرابع فيتناول مراحل التخطيط لأنشطة العلاقات العامة فى البنوك ، ثم عرض المرتكزات الأساسية التى ينبغى أن تساند هذه الخطط لتحقق لها النجاح والفعالية • وفى الفصل الخامس تحدثت عن عناصر عملية الاتصال ، ثم دعائم الاتصال الناجح ، وكيفية انتشار الأفكار الجديدة ، مع بيان دور وسائل الاتصال المختلفة فى العلاقات العامة • ويعالج الفصل السادس أهمية تقويم أنشطة العلاقات العامة فى مجال البنوك ، وأهداف التقويم وأساليبه ومجالاته •

وأخيرا يتناول الفصل السابع العلاقات العامة فى شركات التأمين ، ويبدأ بدراسة المشكلات المتصلة بطبيعة العمل فى هذا المجال ، تمهيدا لتحديد أهداف العلاقات العامة وجماهيرها ، وتوضيح الدعائم الأساسية لنجاحها •

أما النوع الثالث من المنشآت المالية والمعروف بسوق الأوراق المالية فتلعب هى الأخرى دورا حيويا فى تحقيق السيولة عن طريق تداول الأسهم والسندات • وكذلك اجتذاب المدخرات وتوجيهها شطر الاستثمار الانتاجى ، وهى مجالات تعتبر جزءا لا يتجزأ من سوق التمويل • هذه السوق وان كانت تتعامل فى الأوراق المالية ، الا أنها ذات طبيعة تختلف عن البنوك وشركات التأمين حيث يتم فيها تداول الأوراق المالية للشركات التجارية والصناعية • ومن ثم أصبحت معالجة هذا الموضوع تدخل فى نطاق دراسة من نوع خاص تضم بالاضافة اليها قطاع حملة الأسهم والسندات . ودور المنشآت التجارية

والصناعية فى زيادة نشاط هذه السوق . وأرجو أن أقدم هذه الدراسة فى بحث آخر مستقل ان شاء الله .

ختاما — أود أن أؤكد من جديد أن هذا الكتاب هو تطبيق للأسس العلمية للعلاقات العامة فى المنشآت المالية . وقد تناولت هذه الأسس فى كتابى الأول من الناحية النظرية البحتة . ومن ثم فقد كان من الضرورى فى بعض الموضوعات أن آخذ عن ذلك الكتاب ما أرى أنه ضرورى لكى لا يضطر القارىء للرجوع الى الكتاب الأول اذا أراد أن يكتفى بكتاب واحد . أما من يرغب فى التوسع ومعرفة المزيد من التفاصيل النظرية ، فيمكنه الرجوع الى الكتاب الأول مع غيره من الكتب الأخرى القيمة التى صدرت عن العلاقات العامة باللغة العربية وكذلك الكتب الأجنبية .

والله ولى التوفيق ،،،

العجوزة فى نوفمبر ١٩٨٢ — على عجوة

بسم الله الرحمن الرحيم

« وخالق الناس بخلق حسن »

« ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك »

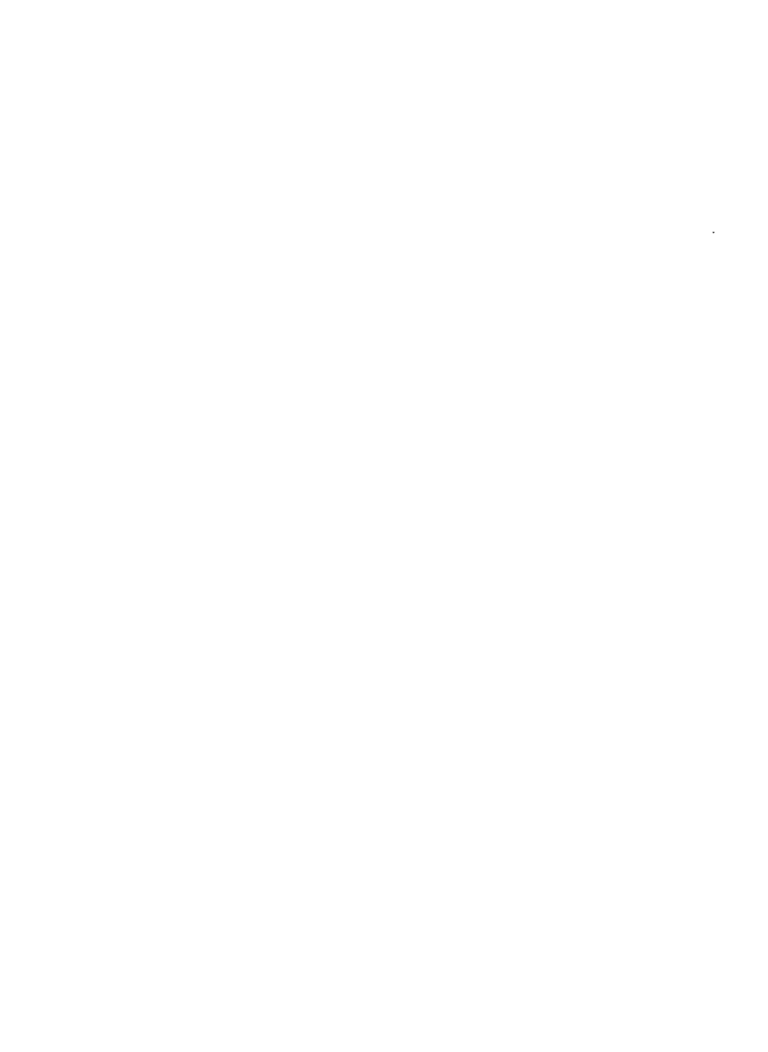
« ولا تلبسوا الحق بالباطل وتكتموا الحق وأنتم تعلمون »

صدق الله العظيم



( ه )

# الفهـــرس



# الفصل الأول

## العلاقات العامة وأهميتها للمنشآت المالية

تزايد اهتمام المؤسسات المعاصرة بممارسة وظيفة العلاقات العامة خلال السنوات الأخيرة . ولم يعد من الممكن اغفال هذه الوظيفة فى الهيكل الادارى لأى مؤسسة رغم اختلاف درجة الاهتمام بها ، وادراك مفهومها الحقيقى بين مؤسسة وأخرى أو بين دولة وأخرى .

واذا كان من المسلم به أن العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية حتميه ارتبط ظهورها بنشأة المجتمعات الأولى فانه من الثابت أيضا أن ممارسة هذه الوظيفة خلال العصور الماضية لم تخضع للتقنين العلمى . فقد اعتمدت العلاقات العامة خلال مراحل التاريخ المختلفة على المهارة الشخصية لممارسيها والتى كانت تنجح حينا وتفشل أحيانا (١) .

وقد كان للجهود الكبيرة التى بذلها أيفى لى (Ivy Lee) ، وادوارد بيرنيز (Bernays) وجورج كريل (Creel) . وكارل بوير (Byoir) ، وبول جاريت (Paul Garret) — وغيرهم من الرواد الأوائل للعلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية خلال النصف الأول من هذا القرن — الأثر البالغ فى ارساء قواعد المهنة والتمهيد لمرحلة التقنين العلمى لها .

وقد انتقلت الدراسة العلمية للعلاقات العامة من الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع النصف الثانى من هذا القرن الى بعض الدول الأوربية

---

(١) تناول الدكتور ابراهيم امام فى كتابيه العلاقات العامة والمجتمع ، وفن العلاقات العامة والاعلام ، تطور العلاقات العامة منذ نشأة المجتمعات الأولى وحتى منتصف هذا القرن . فليرجع اليه من يريد دراسة هذا التطور .

بدرجات متفاوتة الاهتمام • كذلك انتقلت فى نفس الوقت الى بعض دول العالم فى القارات الأخرى ومن بينها مصر • وقد تصاعد الاهتمام بدراسة وممارسة العلاقات العامة فى مختلف الدول خلال العقدين الأخيرين نتيجة للتطور السياسى والاقتصادى والاجتماعى الذى اعقب التحرر من سيطرة الاستعمار فى دول العالم الثالث •

ورغم انتشار الدراسة العلمية للعلاقات العامة فى عدد كبير من دول العالم الا أن الممارسة العلمية للمهنه ما زالت تواجهها العديد من الصعاب • فالاعداد العلمى للمشتغلين بها لا يزال فى بدايته بالنسبه لبعض الدول • كما أن سيطرة غير المتخصصين على أجهزة العلاقات العامة فى بعض المؤسسات يشل فاعلية الجهاز حتى ولو كان فيه بعض المتخصصين•

ويضاف الى هذين العاملين غياب المفهوم العلمى للعلاقات العامة عند رجال الادارة العليا فى بعض المؤسسات فى بعض الدول مما يؤثر على استجابة هذه الادارة لدعم أنشطة العلاقات العامة وتأييدها • وبالرغم من وضوح مفهوم العلاقات العامة لدى القيادات الادارية فى مصر فان نقص درجات الأهمية الخاصة بأوجه النشاط الموجهة الى الجمهور الداخلى للمنشآت بالقياس الى درجات الأهمية الخاصة الموجهة الى الجمهور الخارجى تعكس النظرة غير الصحيحة الى مسار جهود العلاقات العامة وأولويات توزيع هذه الجهود • (٢)

**مفهوم العلاقات العامة :**

كثيرا ما يثار الجدل حول مفهوم العلاقات العامة فى الدول ذات الأنظمة السياسية المختلفة • فقديتصور البعض أن مفهوم العلاقات

---

(١) على عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة . الطبعة الثانية . القاهرة ، عالم الكتب ١٩٧٨ ص ١٥ .

(٢) سمير محمد حسين ( دكتور ) : اتجاهات القيادات الادارية فى مصر نحو العلاقات العامة ، الطبعة الأولى . عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٨٠ . ص ١٠ ، ٩٣ .

العامة فى النظام الرأسمالى يختلف عن مفهومها فى النظام الاشتراكى أو أن مفهومها فى الدول النامية يختلف عن مفهومها فى الدول المتقدمة • والحقيقة أن مفهوم العلاقات العامة ثابت لا يختلف باختلاف الأنظمة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية • كما أن طبيعة العلاقات العامة كعملية مستمرة تتكون من أربع مراحل أساسية هى البحوث والتخطيط وتنفيذ البرامج والتقويم لا تحتمل الاختلاف باختلاف الأنظمة أو المؤسسات •

ويحدث الاختلاف فى الواقع العملى حينما تعكس الأهداف فلسفة النظام الذى تعبر عنه • فالأهداف التى تحددها ادارة علاقات عامة فى مؤسسة تسعى الى الربح تختلف عن الأهداف التى تحددها ادارة علاقات عامة فى مؤسسة أخرى لا تسعى الى الربح على الرغم من وجود بعض الأهداف المشتركة بينهما • كذلك الحال بالنسبة لاختلاف الأنظمة السياسية فى بعض الدول الذى ينعكس بدوره على طبيعة أهداف العلاقات العامة فى هذه الدولة أو تلك •

ورغم كثرة التعريفات التى قدمت للعلاقات العامة من جانب الدارسين أو الممارسين أو من جانب الهيئات المهتمة بالعلاقات العامة فان هناك سمة مشتركة بين هذه التعريفات رغم اختلاف الأسلوب أو التفاصيل بين تعريف وآخر •

فقد عرف كانفيلد ومور (Canfield and Moore) العلاقات العامة بأنها :

« الفلسفة الاجتماعية للادارة والتى نعبر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه » ويؤكد كانفيلد ومور فى شرحهما لهذا التعريف على أهمية الاتصال المزدوج فى تحقيق التفاهم بين أى مؤسسة وجماهيرها ، وأن الثقة بين الطرفين لا تتحقق بسهولة ، وانما تحتاج الى جهود مستمرة • وكذلك فان العلاقات العامة ليست بديلا عن الادارة الجيدة أو علاجا للسياسات القاصرة أو المنتجات السيئة

أو الخدمات الرديئة . فالانفاق على العلاقات العامة فى هذه الأحـــوال يضيع سدى لأنه لن يحقق أى نتائج طيبة للمؤسسة (١) .

وقد عرف جريز ويلد (Griswold) العلاقات العامة بأنها « الوظيفة التى تقوم بها الادارة لتقويم الاتجاهات ، وتحـديد سياسات الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور . وتنفيذ برنامج يهدف الى كسب رضا هذا الجمهور وتفاهمه (٢) »

وهذا التعريف يؤكد على أهمية البحوث والتخطيط والاتصال فى تحقيق التفاهم بين المؤسسة وجماهيرها كما يؤكد ضرورة الحرص على مراعاة مصالح الجمهور .

وثمة تعريف آخر يقدمه بول جاريت (Paul Garret) يؤكد فيه أن « العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو فى صورة مخالفة لصورتها الحقيقية ، وانما هى الجهود المستمرة من جانب الادارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التى تحظى باحترامه (٣) .

ولعل أهم ما أضافه هذا التعريف هو التأكيد على الجانب الايجابى البناء بدلا من الجانب الدفاعى لكسب الثقة والتعبير عن الواقع بصدق وصراحـــة .

ومن أبرز المحاولات التى قدمت لتوضيح مفهوم العلاقات العامة محاولة ادوارد روبينسون ( Robinson ) رئيس قسم البحوث بمعهـد العلاقات العامة الأمريكى الذى قام بدراسة تحليلية لبعض الحالات

---

(1) Canfieid, Bettrand R. and Moore : **Public Relations, Principles, Cases and Problems,** (Sixth Edition. Illinois., Richard D. Irwin, Inc., 1973), pp. 4 - 10.

(2) Griswold Glenn and Denny : **Your Public Relations.** New York, Magazines of Industry Inc. 1948. p. 4.

(3) Ibid p. 4.

العملية التى صادفت رجال العــلاقات العــامة فى عدد من المؤسسات ذات الأنشطة المختلفة • ومن هذه الدراسة توصل روبينسون الى حاجة العلاقات العامة للعناصر الستة التالية :

١ — فهم عملية الاتصال من الناحيتين النظرية والتطبيقية فالاتصال هو الوظيفة الأولى لرجال العلاقات العــامة فى المؤسسات المختلفة ، والمقصود بالاتصال هنا الاعلام الصاعد من الجماهير الى الادارة عن طريق البحوث ، والرسائل الموجهة من المؤسسة الى الجماهير بهدف كسب التأييد والتفاهم •

٢ — معرفة الأساليب النظرية والعملية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها وهذا يتطلب فهم السلوك البشرى الذى يعتبر الموضـــوع الرئيسى للدراسات الاجتماعية والنفسية •

٣ — القدرة على التخطيط والتدريب على المهــارات الادارية ، والتنسيق مع الآخرين • وهذا يتطلب توافر خلفية علمية فى ادارة الأعمال لدى رجال العلاقات العامة •

٤ — ضرورة رفع العلاقات العامة الى مســتوى الادارة العليا ، فبرامج العلاقات العامة لابد أن تكون متســقة مع سياسات المؤسسة ، كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلتقى مع مصالح الجماهير المختلفــة والتى يجب أن تحدد من خلال بحوث العلاقات العامة •

٥ — أهمية العنصر الاخلاقى فى ممارسة أنشطة العلاقات العامة • وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمنظمة واحساسها بمسئوليتها الاجتماعية • والتزامها الصدق فيما يصدر عنها من معلومات •

٦ — ضرورة التعرف على رجع الصدى (Feedback) لأنشطة العلاقات

العامة لتقويم مدى فعاليتها فى تحقيق الأهداف والتغلب على المشكلات التى تتعامل معها (١) •

وفى رأى روبينسون أن العلاقات العامة ما هى الا ممارسة تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية وهو لذلك يربط بين تطور هذه العلوم ، ويقول انه رغم ما للعلاقات العامة من ماض بعيد فان تاريخها حديث جدا (٢) •

وقد استخلص روبينسون من دراسته السابقة التعريف التالى (٣)•

« العلاقات العامة كعلم اجتماعى وسلوكى تطبيقى هى تلك الوظيفة التى تتضمن :

١ — قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التى لها صلة بالمنظمة •

٢ — مساعدة الادارة فى تحديد الأهداف الرامية الى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططها وسياساتها ، والأفراد العاملين بها •

٣ — تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التى لها صلة بها •

٤ — تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية لكسب رضاء الجماهير وتفاهمها •

وهذا التعريف — فى رأيى — هو أكثر التعريفات دقة وشمولا

---

(1) Robinson, Edward . **Communication and Public Relations,** (Columbus, Ohio, Charles E. Merril Books Inc., 1966) p. 36.

(2) Ibid : p. 39.

(2) Ibid : p. 39.

لوظائف العلاقات العامة ، كما أنه استند الى أساس علمى يتمثــل فى الدراسة التحليلية التى قام بها صاحبه . ولا شك أنه اســتفاد من التعريفات السابقة ليحقق لتعريفه الوضوح والتكامل . وأكد هذا التعريف على مسئولية جميع العاملين بالمنظمة فى تحقيق التفــاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها ويتضح ذلك من قوله « مساعدة الادارة فى تحــديد الأهداف الرامية الى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططها وسياساتها والأفراد العاملين بها ».

ويتضح من التعريفات السابقة أن العلاقات العامة عملية مستمرة ومخططة تتميز بأربعة مراحل رئيسية هى البحث وجمــع المعلومات ، والتخطيط ، والاتصال ، ثم التقويم . هذه هى العلاقات العامة كما ينبغى أن تكون من الناحية العلمية . ولكن يحدث أحيانا ونتيجة لعدم الاعتراف الكامل بأهمية العلاقات العامة فى بعض المؤسسات والمنظمات أن تأخــذ العلاقات العامة طابعا ارتجاليا ، فتنشط حينا وتخبو أحيانا ولا يفهم من وظائفها سوى النشر سواء كان اعلاميا أو دعاية ، مما جعل البعض يخلط بينها وبين فنون الاتصال الأخرى كالاعلان والدعاية والاعلام . ومن المؤكد أن هذه الفنون لا تعدو أن تكون أدوات ووسائل تستخدمها العلاقات العامة فى نقل رسائلها الاعلامية والتأثيرية للجماهير ، بالاضافة الى كونها فنونا قائمة بذاتها لها مجالاتها المحددة وخلفياتها العلمية التى تســند اليها (١) .

**وظائف العلاقات العــامة :**

حددت الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة (PRSA) فى بحث لها ثمانية وظائف أساسية لمهنة العلاقات العامة على النحو التالى (٢) :

(١) للمزيد من التفاصيل ارجع الى مؤلفنا الأسس العلمية للعلاقات العامة .

(2) Cutlip Scott, and Allen Center : **Effective Public Relations Fifth Edition. England Cliffs New Jersey, Printice Hall Inc., 1978, p. 22.**

١ ــ **كتابة التقارير** ، والبيانات الصحفية ، والكتيبات ، ونصوص برامج الراديو والتليفزيون ، والخطب وحوار الأفلام ، ومقالات المجلات، والصحف التجارية وانتاج المواد الاعلامية والفنية .

٢ ــ **تحرير النشرات العمالية** ، والصحفية ، وتقارير المساهمين ، وسائر المخاطبات الموجهة من الادارة الى كل من أفراد المؤسسة والجماهير الخارجية .

٣ ــ **الاتصال** بالصحافة والراديو ، التليفزيون ، وكذلك المجلات والملاحق الأسبوعية ومحررى الأقسام التجارية بهدف اثارة اهتمامهم لنشر الأخبار والموضوعات التى تتعلق بالمؤسسة .

٤ ــ **تحسين صورة المؤسسة** من خلال الأحداث الخاصة كالحفلات التى تقام لرجال الصحافة ، والمعارض وتنظيم الزيارات ، وتقديم التسهيلات ، واقامة الاحتفالات فى المناسبات العامة أو الخاصة ، وتنظيم المسابقات ، ورعاية العلاقات مع الضيوف ، وتقديم الهدايا التذكارية ، وانتاج أفلام عن المؤسسة بالاضافة الى غيرها من الوسائل البصريه الأخرى كالشرائح وشرائط الفيديو .

٥ ــ **مواجهة الجماعات المختلفة** والتحدث اليها من خلال لقاءات طبيعية ، واعداد خطب للغير ، وتخصيص متحدث باسم المؤسسة ، وتقديم المتحدثين فى الحفلات والاجتماعات العامة .

٦ ــ **انتاج النشرات** ، والكتيبات ، والتقارير الخاصة ، ومواد الاتصال المصورة ودوريات المؤسسة ، واخراجها على نحو فنى يتفق مع الذوق العام .

٧ ــ **تحديد الاحتياجات والأهداف** والخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع . وهذا يحتاج الى خبرة رفيعة فى العلاقات العامة ، ومقدرة خاصة فى توجيه النصح والمشورة الى رجال الادارة .

٨ — **استخدام الاعلانات الاعلامية فى اعلاء اسم المؤسسة** ، والتنسيق المستمر مع قسم الاعلان بالمؤسسة ، وغالبا ما تكون مسئولية قسمى الاعلان والعلاقات العامة بالمؤسسة مسئولية مزدوجة •

ويضيف الباحثان الأمريكيان كاتليب وسنتر (Cutlip and Center) الى هذه الوظائف أربعة وظائف أساسية هى :

١ — المشاركة فى المناسبات العامة كتمثيل المنظمة فى المشروعات التى تتصل بالنواحى المدنية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتعليمية والشئون العامة •

٢ — اجراء البحوث والدراسات المتعلقة بآراء الجماهير المعنية حتى يمكن القيام بالوظائف السابقة على أكمل وجه •

٣ — تفسير سياسات المؤسسة وقراراتها للهيئات الحكومية وللشخصيات التى تملك حق التصويت فى أى أمر يخصها عند اقرار السياسات العامة •

٤ — تدريب المتحدثين الاكفاء للتعبير عن المؤسسة •

**أهمية العلاقات العامة للمجتمع المالى :**

يتكون المجتمع المالى من البنوك العامة والخاصة ، وشركات التأمين ، وحملة الأسهم والسندات فى المشروعات ذات الصبغة الحكومية أو الخاصة • وينضم الى هذه القطاعات الثلاثة المشتغلون بالصحافة المالية ، وخبراء البحوث الاقتصادية ، بالاضافة الى الشركات الاستشارية الاستثمارية •

وتتميز العلاقات العامة فى هذا المجتمع المالى بأهمية خاصة لما تحظى به هذه المؤسسات من اهتمام عام نظرا لتأثرها البالغ بالتغيرات

السياسية أو الاقتصادية ، المحلية أو الدولية • ويبلغ هذا التأثر مداه فى حالات الحروب التى تنشب على مستوى محدود أو متسع ليشارك فى رحاها أطراف أكبر تنتمى الى القوى العالمية المؤثرة على قوى الصراع المحلية •

وتتأثر المنشآت المالية أيضا بما تمارسه معظم الحكومات من سيطرة تختلف فى حدتها من دولة الى أخرى • وتتمثل هذه السيطرة فى عدد من الاجراءات والنظم التى تلزم هذه المنشآت باتباعها منذ نشأتها ، وخلال مراحل تطورها ، وربما عند توقفها عن ممارسة أنشطتها •

وتتزايد أهمية العلاقات العامة فى هذا المجال اذا علمنا أن المنشآت المالية تمارس عملها تقريبا بطريقة واحدة لتحقيق أهدافا متشابهة وربما تكون متطابقة • فالبنوك تقدم القروض بنسبة أرباح تكاد تكون واحدة، وتعطى فوائد لأصحاب الودائع بنسبة واحدة أيضا فى أغلب الأحوال • ولم يعد يخفى على الجمهور الذى يتعامل معها اسباب الاختلاف الشكلى فى معدلات الفوائد أو الأرباح بين بنك وآخر ، وان كان لهذا الاختلاف آثاره التى لا تنكر فى جذب فئة معينة الى بنك معين ، أو شركة تأمين بعينها ، أو الى الاكتتاب فى أسهم شركة أو مصنع دون آخر •

ولا تقتصر المنافسة بين البنوك وحدها فى تقديم القروض أو جذب الودائع حيث توجد مؤسسات أخرى تؤدى العمل بطريقة مختلفة وان كانت الأهداف النهائية متماثلة ، كجمعيات الاقراض أو التسليف التعاونى، وأقسام البيع بأجل فى كثير من الشركات • كما أن الأسهم والسندات التى تعلن عنها بعض الشركات وأحيانا الحكومات توفر مجالا طيبا للمدخرات والودائع التى يسعى أصحابها الى الربح وهى بدورها تنافس البنوك فى هذه الناحية •

وتخرج عن دائرة هذه المنافسة فى بعض الدول بعض الهيئات والبنوك التى تقدم قروضا بدون فوائد الى قطاعات معينة لأهداف

اجتماعية ترتبط بظروف هذه القطاعات فى تلك الدول [١] • كما لا يخفى أثر ظهور بعض البنوك التى تتعامل بنظام مختلف تماما عما هو سائد فى المؤسسات المالية الشائعة والتى لا تحدد نسبا معينة للربح كما هو حادث فى البنوك الاسلامية •

وتتعرض البنوك الوطنية فى بعض الدول لمنافسة البنوك الأجنبية أو المشتركة • ورغم التشابه الكبير فى نتائج العمليات البنكية أو التأمينية أو المساهمة فى تمويل بعض المشروعات الا أن تعدد أساليب تقديم الخدمة ، أو المزايا التى تحققها مؤسسة مالية لعملائها ، أو المقدرة التى تنفرد بها احدى المؤسسات فى ملاحقة التطورات التشريعية أو السياسية أو الاقتصادية تشعل حدة المنافسة بين هذه المؤسسات وتجعل دور العلاقات العامة أكثر أهمية فى ملاحقة هذه التطورات ، ودراسة الاحتياجات الجديدة للعملاء • وتصبح عملية الاحتفاظ بالثقة فى هذه الأحوال فى مقدمة الأهداف التى تسعى لتحقيقها العلاقات العامة •

كما أن التغيرات السريعة التى يشهدها المجتمع المالى ويتأثر بها تأثرا كبيرا فى معظم الأحوال يجعل من الضرورى قيام العلاقات العامة فى هذه المنشآت بتحقيق التوافق والانسجام المستمر بين المؤسسة وجماهيرها بنشاط دائم لا يعرف الملل •

**دور العلاقات العامة فى تحقيق التوافق :**

ولكى يتحقق التوافق والانسجام المستمر بين أى مؤسسة وجماهيرها فمن الضرورى أن لا تتوقف عملية الاتصال بين المؤسسة والجمهور • والمقصود بعملية الاتصال هنا الاتصال المزدوج أو ما يسمى بالاتصال الصاعد والهابط • ويتمثل الاتصال الصاعد فى عملية جمع البيانات والمعلومات الأساسية عن آراء الجماهير ، ورغباتها ، والمشكلات التى

---

(١) كبنك ناصر الاجتماعى فى جمهورية مصر العربية ، وبنك التنمية العقارى فى المملكة العربية السعودية على سبيل المثال .

تواجهها والحلول التى تطمح أن يكون للمؤسسة دور معين فيها • وهذه هى المرحلة الأولى أو نقطة البدء فى أنشطة العلاقات العامة •

وتقوم ادارة العلاقات العامة فى المؤسسة بدراسة هـــذه البيانات وتتبادل الرأى والمشورة مع الادارة العليا لتخطط سياستها وتضـــع أهدافها بما يحقق التوافق بين سياسة المؤسسة ورغبات الجماهير التى تتعامل معها • وهذه هى المرحلة الثانية فى عملية العلاقات العامة •

وتأتى فى المرحلة الثالثة وظيفة الاتصال الهابط من ادارة المؤسسة الى جماهيرها سواء كان هذا الاتصال اعلاميا أم تأثيريا أو متضـــمنا للناحيتين الاعلامية والتأثيرية معا • فالاتصال الاعلامى يقدم للجمهــور الجديد والمهم الذى يرغب الجمهور فى معرفته كالقرارات الجـــديدة أو التعديلات التى تمس الأوضاع القائمة أو الانجازات البارزة أو غيرها من الموضوعات التى تهم العملاء وتمس مصالحهم بشكل مباشر •

كما يهدف الاتصال التأثيرى الى اقناع الجمهور بجدوى السياسات الحالية أو التعديلات التي تطرأ عليها • كذلك يسعى هذا النوع من الاتصال الى كسب ثقة العملاء فى المؤسسة وزيادة اقبالهم عليها والترويج لها فى الاقليم الذى تمارس نشاطها فيه • ولا يغفل هذا الاتصال عن كسب تأييد الجمهور الداخلى فى نفس الوقت الذى يحـــرص فيه على تكوين صورة طيبة للمؤسسة فى أذهان الجماهير التى تتعامل معها •

أما المرحلة الرابعة فى عملية العلاقات العامة والتى تسمى بالتقويم (Evaluation) فهى فى الواقع مرحلة بحث جديدة أو اتصال صاعد جديد يستهدف التعرف على رد الفعل بالنسبة للقرارات أو السياسات الجديدة أو المعدلة ، أو ما تقدمه المؤسسة من خدمات أو تسهيلات فى اجراءات العمل • كما تهدف هذه المرحلة الى التعرف أيضا على رجع الصـــدى (Feedback) بالنسبة للمرحلة السابقة • المتمثلة فى الاتصـــال الاعلامى أو التأثيرى •

ولا تتوقف أنشطة العلاقات العامة عند الوصول الى هذه المرحلة حيث يكون من الملائم فى بعض الأحيان اجراء بعض التعديلات فى الخطة او احداث تغييرات أساسية فيها ثم يكون الاتصال الهابط معبرا عن هذه التعديلات أو التغييرات . وقد لا تكون هناك حاجة حالية لاحداث تعديلات او تغييرات ، ومع ذلك يصبح الاتصال ضروريا للاحتفاظ بثقة الجماهير وتأييدها وكسب تأييد قطاعات أخرى أو تحييد المعارضة ان كان ثمة معارضة لنشاط المؤسسة أو سياساتها .

واذا كان الطابع الاتصالى هو السمة الغالبة فى أنشطة العلاقات العامة فى المؤسسات المختلفة التى تمارس هذه الوظيفة بطريقة علمية ، فانه من الضرورى التأكيد على الجانب الايجابى البناء الذى يعتمد بصفة أساسية على الأفعال ولا يقتصر على الأقوال . فقد ينبه الاتصال الصاعد الى قصور معين فى الخدمات التى تقدمها المؤسسة لجمهورها الداخلى أو لعملائها أو للجمهور الخارجى . فى هذ الأحوال ينبغى على المؤسسة أن تعالج هذا القصور ، وأن تذلل الصعاب التى تواجه الجمهور ، وأن تساهم فى حل المشكلات بشكل جدى ثم يكون الاتصال بعد ذلك معبرا عن هذا الواقع الجديد ، ومستهدفا التعرف على صداه بين الجماهير المعنية .

ولا تختلف العلاقات العامة فى المجال المالى من حيث مراحلها الأساسية أو مفهومها عن المجالات الأخرى ، وان كانت هناك اختلافات فى أساليب التطبيق تبعا لاختلاف الأهداف والجماهير بالاضافة الى الطبيعة المتميزة للنشاط المالى . هذه الطبيعة التى تفرض على المشتغل بالعلاقات العامة أن يكون حريصا على نشر الأخبار بأقصى سرعة فى نفس الوقت الذى يتحتم عليه أن يدقق فى استخدام المعلومات التى تتجمع لديه حتى لا يلحق الضرر بمصالح الشركة التى يمثلها أو العميل الذى يعبر عنه .

وبالاضافة الى الصفات العامه التى ينبغى أن يتحلى بها المشتغل بالعلاقات العامة من حيث الدقة والأمانه والاتزان ، والنشاط ، والقدرة على الاستمالة ، والتخطيط الجيد ، والخيال الخصب ، والاستقامة، والاحساس

العام ، والشجاعة ، والموضوعية ، ينبغى أن تتوفر لممارسة هذه المهنة خلفية علمية مناسبة فى المجال المالى (١) •

ويجب أن تدعم هذه الخلفية بالاحتكاك المستمر والمعايشة المتصلة بالمجتمع المالى ودراسة التطورات الاقتصادية المحلية والعالمية •

**أخلاقيات العلاقات العامة فى المجال المالى :**

قامت هيئة المعاملات المالية الأمريكية (Securities and Exchange Commission) بدراسة لأسواق المال فى عام ١٩٦٣ ثبت منها أن بعض المشتغلين بالعلاقات العامة فى المجال المالى غير أمناء فى ممارستهم لوظيفتهم (٢) • وقد تحركت جمعية العلاقات العامة الأمريكية (PRSA) على الفور وشكلت لجنة خاصة للعمل مع هيئة المعاملات المالية على اعداد دستور لممارسة المهنة يتفق مع النظم المالية للهيئة والدستور الذى وضعته الجمعية لممارسة المهنة بصفة عامة •

وقد كان لهذا التحرك السريع والحاسم من جانب جمعية العلاقات العامة الأمريكية أثر كبير فى حماية سمعة المهنة وكسب تقدير هيئة المعاملات المالية ، ورجال الأعمال والمجتمع المالى بصفة عامة • وقد وصفت دورية أخبار العلاقات العامة (Public Relations News) هذا الدستور بأنه خطوة هامة لارساء قواعد المهنة واعتبرته الحدث البارز للعلاقات العامة فى ذلك العام (٣) •

---

(1) Reilly, Robert T. . **Public Relations in Action.** Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1981. p. 339.

(٢) هيئة المعاملات المالية الأمريكية هى هيئة انشئت عام ١٩٣٤ للمساعدة فى تنظيم العمليات المالية وتخليصها من شوائب الممارسة غير الشرعية . ولهذه الهيئة سلطات تمكنها من فرض العقوبات التى تحقق اهدافها . ( المرجع السابق ص ٣٤٤ ) .

(3) Darrow, Richard W. and Others : **The Dartnel Public Relations** Handbook Chicago. Dartnell Press Inc., 1968 pp. 494 - 496.

وفيما يلى مواد هـــذا الدســـتور :

١ — يتحتم على ممارس العلاقات العامة فى المجال المالى أن يعلم ويفهم القواعد والنظم التى تضعها هيئة المعاملات المالية والقـــوانين الأخرى التى لها علاقة بممارسة العلاقات العامة فى مجال المال ، وعليه أن يعمل طبقا لروح ونصوص هذه القوانين •

٢ — يحرص ممارس العلاقات العامة فى المجـــال المالى على نشر المعلومات الكاملة والدقيقة عن شركته باستثناء ما يتسم منها بالسرية • وذلك بهدف تمكين المستثمرين من التقويم الدقيق للشركة على أســاس معلومات دقيقة وواضحة ومفهومة •

٣ — يلاحظ العضو الممارس الطبيعه السرية لبعض المعلومات التى تقع تحت بصره بحكم عمله فى الشركة ويحرص على عدم استخدام هذه المعلومات بطريقة تلحق الضرر بمصالح الشركة التى يمثلها •

٤ — يذيع العضو أو ينشر المعلومات المالية على وجـــه السرعة لتجنب استخدام هذه المعلومات من جانب أى شخص فى داخل الشركة لتحقيق كسب خاص •

وبصفة عامة ينبغى أن يبذل العضو أقصى جهده لمسايرة النشر الفورى الذى تحرص عليه سوق الأسهم فى نيويورك •

٥ — ينبغى أن يحرص العضو على تأكيد الحقائق الصحيحة ونشر المعلومات التى يعتقد أنها كاملة ودقيقة وأن لا يتكهن بأى توقعـــات لا تستند الى حقائق كافية •

٦ — على العضو أن يسرع بتصحيح أى معلومات خاطئة أو مضللة أو أى شائعات تنال من الشركة التى يعمل بها متى تأكد من زيف هـــذه المعلومات •

٧ — على العضو أن يعلن بوضوح فى أى اتصال يوجهه للجمهور المستثمر المصدر الذى يتحدث باسمه أو الشركة التى يعبر عنها .

٨ — لا يلجأ العضو الى استغلال المعلومات التى يحصل عليها من الجهة التى يعمل بها لتحقيق كسب شخصى وان كان هـــذا لا يمنعه من استثمار أمواله فى الشركة التى يعمل بها طبقا للقواعد الطبيعية للاستثمار .

٩ — لا يقبل العضو أى مكافأة أو مزايا من أى نوع تضعه فى موقف يتناقض فيه مع واجباته ازاء شركته أو العميل الذى يعمـــل لديه أو الجمهور المســـتثمر .

١٠ — على العضو أن يعمل بطريقة تضمن سلامة وسائل الاتصال العامة [1] ، وتتفق مع القواعد المعمول بها فى هذه الوسائل ، وأن يحرص على مراعاة الذوق العام .

---

(١) يقصـــد بهذا الابتعاد عن اى عمل من شانه افساد العاملين فى وسائل الاتصال العامة كاستخدام الرشوة ايا كان شكلها .

# الفصل الثانى

## ادارة العلاقات العامة فى البنوك

تنعكس السياسة العامة لأى بنك من البنوك على وضع العلاقات العامة فى هذا البنك • فكيفية ممارسة العمل البنكى تمثل العامل الأول فى تحديد درجة فعالية العلاقات العامة بهذا البنك أو ذاك • وبمعنى آخر فان تنوع الخدمات التى يقدمها البنك وسهولتها تساعد العلاقات العامة على القيام بدور حيوى فى تقدم البنك وازدهاره •

واذا كان تكوين الصورة الطيبة أو السيئة عن البنك فى أذهان الجماهير يمثل انعكاسا لطريقة أداء هذه الخدمات ، فان تغيير هذه الصورة لا بد أن يسبقه تغيير فعلى فى سياسة البنك التى أدت الى تكوين هذه الصورة • ولذلك فقد أصبح من المعترف به تماما أن سياسة العلاقات العامة تمثل جزءا لا يتجزأ من سياسة البنك، وبات من الواضح أن المسئولية النهائية للعلاقات العامة تقع على عاتق الادارة العليا فى البنك • وقد أدركت الادارة الحديثة أن فهمها للعلاقات العامة لا يقل أهمية عن فهمها لمبادىء وأساسيات العمل البنكى •

وقد أصبح من الضرورى أن تعترف الادارة الحديثة أن مسئوليتها الأساسية عن العلاقات العامة لا تقتصر على الجانب السلبى ، ولكنها تتجه أيضا الى الجانب الايجابى فاذا كانت المصلحة العامة موضع مناقشة فى اقرار سياسة عامة للبنك فانه لا يكفى أن تقف الادارة الى جانب هذه المصلحة العامة وتعتبر نفسها قد أدت ما هو مطلوب منها •

أن مسئولية الادارة ينبغى أن تتضمن أعمالا بناءة لكسب ثقة

الجمهور وتأييده من خلال برنامج محدد الأهداف والوسـائل . ويؤكـد جاكمين (Jacqmin) على دور الادارة فى جعل أهداف العـلاقات العـامه تتكامل مع سياسة البنك . ويرى أن هذه المسئولية على وجه التحـديد لا تفوض بأية حال (١) .

واذا كان من الضرورى أن تقوم الادارة بواجبها الأكمل كحارس يقظ لممارسة العلاقات العامة فى البنك بالاضافة الى دورها الخلاق كموجـه لسياستها فانه من الضرورى أيضا أن يتواجد الى جانب الادارة العليـا ادارة متخصصة تمارس وظيفة العلاقات العامة من الناحيتين المهنيـة والاجتماعية .

**مكانة ادارة العلاقات العـامة فى البنوك :**

ولكى يتحقق التكامل والتفاهم بين سياسة البنك وأهداف العلاقات العامة ينبغى أن يكون المسئول عن ادارة العلاقات العامة عضوا فى مجلس الادارة أو نائبا لرئيس البنك . فمن هذا الموقع تتمكن العلاقات العامة من القيام بوظائفها المتعددة بكفاءة عالية متخطية الكثـير من الصـعاب والمعوقات الادارية التقليدية . كما أن المسئول عن العلاقات العـامة فى هذه الحالة يستطيع أن يمثل الجمهور فى مناقشات الادارة العليا ويتأكد من مراعاة مصالحه فى كل السياسات والقرارات التى تتخذ ، وينبـه الادارة الى المشروعات ذات المغزى الاجتماعى أو التى تحقق الصـالح العـام للمجتمـع .

واذا كان مدير العلاقات العامة بالبنك هو المسئول عن وضع برنامج يعبر عن سياسة البنك ويروج لها ، فهو أيضا المسئول عن تفسير هذه السياسة للجمهور ، وتوضيح الأعمال والانجازات التى يحققها البنـك لخدمة المجتمع وتدعيم الاقتصاد الوطنى . وهذا يتطلب مشاركته الايجابية

(1) Stephenson. Howard (ed) : **Handbook of Public Relations.** Second Edition. New York Mc Graw Hill Book Company. 1971. p. 559.

وتفاعله المستمر مع مستويات الادارة المختلفة لكى يضمن التأييد الفعـلى والتفاهم الكامل لبرنامجه الذى وضعه لكسب ثقة الجمهور وتأييده • كما أنه يضمن وقوفه على المعلومات الجديدة أولا بأول والمامه الكامل بالقرارات ومسبباتها فيصبح قادرا على التعبير الدقيق عن البنك وخدماته المتنوعة •

ويؤكد جاكمين (Jacqmin) على أهمية اتصال مدير العلاقات العامة برؤساء الأقسام المختلفة بالبنك • فهذا الاتصـــال الوثيق والمباشر بمن يعملون فى مواجهة الجمهور ويحتكون به احتكاكا فعليا هو الذى يضـــمن التنفيذ الفعلى والايجابى لسياسة العلاقات العامة • فادارة العلاقات العامة فى حاجة الى خطوط اتصال أفقية برؤساء الادارات المختلفة داخل البنك وسلطات تستطيع من خلالها أن تنقل الاتصال الى الادارات المختلفـة وتمكنها من تنفيذ سياساتها (١) •

وفى الوقت الذى ترتفع فيه ادارة العلاقات العامة فى بعض البنوك فى الدول المتقدمة نجد أن البعض الآخر فى نفس هـــذه الدول وفى الدول النامية تأخذ بالحل الوسط • فتنشىء بها ادارات متوسطة الحجم والمكانة، وتتيح لهذه الادارات فرصة رفع توصياتها للادارة العليا التى قد تأخذ بها أو لا تأخذ حسبما تراه طبقا لفلسفة القائمين عليها • كما تلجـــأ بعض البنوك الى انشاء ادارة صغيرة الحجم والمكانة أو حتى اسناد هـــذه الوظيفة الى احدى الادارات الأخرى مجاراة منها لما هو سائد فى معظم المؤسسات ودون اقتناع حقيقى بهذه الوظيفة •

وبالتالى تصبح ادارة العلاقات العـامة بهذه البنـوك مجرد لافتة لا تحمل أى مضمون فعلى . ويعتبر ذلك من علامات فشل هـذه البنوك التى تحرص على استكمال عناصر الادارة من الناحية الشكلية فقط دون أن تكون لهذه العناصر مقومات فعلية حقيقية • ففى هذه الحالة غالبا ما يقتصر دور رجل العلاقات العامة على الجهد الاعلامى دون الوظائف الأخـــرى

(1) Ibid : p. 560.

كالبحث والتخطيط والتقويم • بل ان بعض البنوك تسحب الاختصاص الاعلامى والدعائى من ادارة العلاقات العامة بها وتضمه الى ادارة التسويق أو تنمية المبيعات المصرفية ولا يترك لادارة العلاقات العامة سوى تنظيم الرحلات واقامة المعسكرات الصيفية وتقديم الخدمات المتنوعة لكبار رجال الادارة •

وتزداد مسئوليات ادارة العلاقات العامة وتتنوع وظائفها مع نمو حجمها وتوافر الكفاءات الفنية بها • ويحدث هذا فى البنوك الكبيرة والتى تحرص على اقامة واستمرار الفهم المتبادل بينها وبين جماهيرها المتنوعة • وتستعين هذه الادارة غالبا بمستشار خاص أو بمكتب استشارى بالاضافة الى الخبرات الداخلية للقيام بأعمال العلاقات العامة بصورة متطورة •

ويختلف الحال فى البنوك الصغيرة حيث تترك بعض الأعمال التخصصية كالنشر والاعلان والتدريب على العلاقات بالعملاء الى متخصصين فى هذه المجالات مع بقاء المسئولية الشاملة على العلاقات العامة فى دائرة اختصاص رئيس البنك أو أحد أعضاء مجلس ادارته ويتحمل رئيس البنك أو عضو مجلس الادارة المختص مسئولية توجيه الادارات الفرعية للعمل وفق برنامج العلاقات العامة الموضوع من قبله أو بالتعاون مع مستشار خارجى • ويفضل فى حالة هذه البنوك انشاء ادارة صغيرة الحجم للعلاقات العامة تحت اشراف أحد أعضاء مجلس الادارة •

**أقسام ادارة العلاقات العامة :**

تبرز فى مقدمة أقسام ادارة العلاقات العامة فى أى بنك من البنوك تلك الأقسام التى تتناول عملية الاتصال الموجه من ادارة البنك الى الجمهور • ويتوقف حجم هذه الاقسام وتنوعها على العوامل الآتية : —

١ ــ مدى اقتناع البنك بدور العلاقات العامة ، والاتصال كوظيفة من وظائفها الأساسية فى تحقيق التفاهم بين البنك والجمهور •

٢ ــ حجم البنك ونوعية الخدمات التى يقدمها •

٣ ــ مجالات اتصال البنك بالجماهير وحجم كل جمهور منها •

٤ ــ نسبة تواجد وسائل الاتصال الجماهيرية وفاعليتها فى بيئة عمل البنك حيث يزيد عبء الاتصالات على ادارة العلاقات العامة فى العواصم والمدن الكبرى التى تصدر فيها صحف كثيرة وتبث اذاعات متعددة ويكثر تواجد رجال الفكر والاعلام •

ورغم أن وظيفة البحوث من الوظائف الأساسية فى عملية العلاقات العامة ، الا أن عددا قليلا من البنوك فى الدول المتقدمة هو الذى يحرص على تخصيص قسم يتولى هذه المهمة فى ادارة العلاقات العامة • فى الوقت الذى يكاد ينعدم فيه وجود هذا القسم فى الدول النامية ومن بينها مصر التى لا يوجد فى بنوكها التجارية أى قسم خاص للبحوث فى ادارة العلاقات العامة • بل ان بحوث التسويق فى البنوك التجارية المصرية لا توجد لها ادارة مستقلة وانما تتم من خلال الادارة العامة للبحوث التى لم تهتم حتى الآن بدراسة العملاء والتعرف على رغباتهم وتفضيلاتهم تجاه الخدمة المقدمة (١) •

وتخصص بعض البنوك قسما خاصا للمكتبة ترتب فيه جميع المعلومات المتوافرة عن البنك وجمهوره فى سجلات تعد لهذا الغرض • كما تحفظ القصاصات الصحفية التى تتعلق بالبنك أو العاملين به بعد اضافة البيانات التى تبين مصدرها وتاريخها على وريقات تلصق بها ، وترتب حسب تاريخ النشر وتوضع فى ظروف أو سجلات تيسر الرجوع اليها فى

---

(١) جمال الدين محمد المرسى : تسويق خدمة الايداع بالبنوك التجارية المصرية . رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التجارة جامعة اسيوط ١٩٧٩ ( غير منشورة ) ص ٢٥٢ .

أي وقت • وتستعين بعض البنوك بأخصائى متمرس فى عملية الحفظ والتوثيق ، خاصة اذا كان حجم ما ينشر عن البنك كبيرا الى الحد الذى يتطلب ذلك •

ولا تكاد تخلو ادارة علاقات عامة أيا كان حجمها من قسم للنشاط الداخلى يختص باعداد الحفلات وتنظيم الرحلات وتوزيع الهدايا وتنظيم المسابقات الرياضية والفنية وتقديم الخدمات المتنوعة التى يحتاج اليها جمهور العاملين بالبنك • بالاضافة الى القيام بالأنشطة الاعلامية الداخلية وتثقيف العاملين وتدريبهم على أفضل أساليب التعاون مع العملاء •

وتبدى بعض البنوك اهتماما خاصا بالمجتمع المحلى والهيئات التشريعية والتنفيذية القائمة فى المجتمع فتخصص لها قسما خاصا فى ادارة العلاقات العامة يتولى تخطيط وتنفيذ البرامج التى تهدف الى خدمة المجتمع والمساهمة فى المشروعات التى تحقق الرخاء والرفاهية للجمهور الخارجى • وفى بعض البنوك يتحمل هذه المسئولية مدير العلاقات العامة ضمن مسئولياته الخاصة التى يمارسها خارج نطاق عمل الأقسام •

كما يؤثر تشعب علاقات البنك وحجم كل جمهور من جماهيره على تنوع أقسام الاتصال به لتلائم كل وسيلة الجمهور المستهدف • فاذا كان حجم الجمهور كبيرا احتاج الى وسائل جماهيرية للاتصال به . واذا كان هذا الجمهور صغيرا يصبح من العبث استخدام هذه الوسائل لارتفاع تكلفتها من ناحية ، وعدم التأكد من تعرض الجمهور المستهدف للرسالة الموجهة من خلالها من ناحية أخرى • ولذلك نجد أن هناك ثلاثة أساليب لتنظيم أقسام الاتصال بادارات العلاقات العامة •

## أولا — الأسلوب الاتصالى العام :

وتوزع مسئوليات الأقسام فى هذا الأسلوب على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التى توجه رسائلها الى الجمهور العام • فيكون هناك

قسم للصــــحافة يتولى صياغة البيانات الصــحفية وتوزيعها ، وتنظيم المؤتمرات الصحفية ، ورعاية العلاقات بالصحفيين ، بالاضافة الى اصدار صحيفة المؤسسة . ويخصص قسم آخر للاذاعة والتليفزيون ، وثالث للانتاج السينمائى . ورابع للندوات . وخامس لانتــاج المطبوعات والنشرات • وفى بعض ادارات العلاقات العامة يخصص قسم مستقل للتخطيط الاعلامى . بينما يقوم بهذه الوظيفة فى بعض الادارات الأخرى مدير العلاقات العــامة بمساعدة رؤساء الأقسام . ومن الواضح أن هــذا التقسيم يعتمـــد على الوسيلة الاعلامية . ولذلك يسمى أحيانا بالأسلوب الاعلامى أو الوظيفى.

## ثانيا ــ الأسلوب الاتصالى النوعى :

وفى هذا الأســلوب يتم توزيع العمــل على الأقسام على أســاس الجماهير النوعية للبنك • فقسم للاتصال بالمساهمين . وثان بالعمــلاء ، وثالث للمودعين ، ورابع بالشركات ، أو غير ذلك من الأقســام حسب طبيعة نشاط البنك وعلاقاته •

ويكون كل قسم مسئولا عن رعاية علاقات البنك بكل قطاع من هذه القطاعات . سواء كان ذلك باستخدام وســائل الاتصــال المباشر ، أو بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية • ويسمى هذا الأسلوب أحيانا بالأسلوب الاتصالى . ولما كان الاعلام شكلا من أشكال الاتصال وفنــا من فنــونه فان هذه التسمية تصبح تسمية شاملة غير معبرة عن طبيعة التقسيم (١)•

---

(١) وكذلك فان تسمية الشكل الأول للتقسيم بالأسلوب الاعلامى لا تعبر عن أشكال الاتصال الأخرى كالدعاية والاعلان ، وهو نفس القصور الذى تعانى منه التسمية الشائعة لوسائل الاتصال الجماهيرية ، والتى تسمى عادة بوسائل الاعلام . وربما كان السبب فى هذه التسمية ان الهدف الأول لانشاء هذه الوسائل كانت تمثله الوظيفة الاعلامية فى معظم الاحوال . رغم انه لا يشكل الا نسبة ضئيلة من دور هذه الوسائل والملاحظ أن تسمية وسائل الاتصال الجماهيرية هى التسمية الشائعة فى اللغات الأجنبية وليست وسائل الاعلام .

**ثالثا — الأسلوب الاتصـــالى المزدوج :**

ويعتمد هذا الأسلوب على تخصيص بعض أقسام الادارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة على البنك بشكل مباشر ، بالاضافة الى بعض الأقسام الاعلامية التى تقوم بانتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجماهير النوعية كذلك ، وليس هناك تفضيل مطلق لأى من هذه الأساليب الثلاثة ، فالاسلوب الأمثل هو ما اتفق مع حاجات البنك وأهدافه وامكاناته التى يستعين بها على تحقيق هذه الأهداف .

والى جانب أقسام البحوث والاعلام تخصص بعض الادارات قسما للنشاط الداخلى ، كاعداد الحفلات ، والرحلات ، والمعارض ، وتوزيع الهدايا فى المناسبات العامة والخاصة وتنظيم المســـابقات الرياضية ، والثقافية ، وغير ذلك من الأنشطة التى تهدف الى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ، وتبدى بعض الادارات اهتماما كبيرا بالمجتمـــع المحلى والهيئات التشريعية والتنفيذية فى هذا المجتمع ، فتجعل للشئون العامة قسما أو أكثر من أقسام ادارتها . وأحيانا تصبح هـــذه الوظيفة هى المسئولية الأولى للادارة (١) .

**المركزية واللامركزية فى ادارة العلاقات العامة :**

تأخذ معظم البنوك بالنمط المركزى لادارة العـــلاقات العـــامة حيث تتركز أقسام الادارة والمعدات والأدوات التى يتطلبها العمل الفنى بها فى المقر الرئيسى للبنك أو فى نفس المدينة التى يوجد بها هذا المقر . وقد يوجد فى كل فرع مسئول علاقات عامة يســـتمد صلاحياته من الادارة المركزية وتصدر اليه التعليمات والتوجيهات التى تحكم أسلوب ممارسته للعمل بما يتفق والسياسة العامة التى يضعها المسئولون فى المقـــر الرئيسى . وقد لا يوجد ممثل للعلاقات العامة فى الفروع وهو ما يحدث فى أغلب الأحوال

---

(١) على عجوة ( دكتور ) . مرجع سابق ص ٤٢ .

ولكن هذا لا ينفى قيام مدير الفرع ومعاونيه بهذه المسئولية حسب درجة اقتناعهم بهذه الوظيفة واستعدادهم لممارستها [1] .

وهناك عدد قليل من البنوك الأمريكية التى تخصص فروعا لادارة العلاقات العامة فى الفروع الرئيسية للبنك وتسمح لها بممارسة هذه الوظيفة طبقا للظروف البيئية الموجودة فيها ودون تقيد بأسلوب الممارسة المتبع فى المقر الرئيسى .

وان كان هذا لا ينفى وضع الأهداف العامة للبنك فى اعتبار كافة الممارسين فى كل الفروع . كما توجد للبنوك الأمريكية الكبيرة فروع خارج الولايات المتحدة فى بعض بلدان العالم الصديقة للنظام الامريكى . وتدار العلاقات العامة فى هذه البنوك وفى غيرها من بنوك الدول الأخرى فى خارج بلادها على أساس لا مركزى شأنها فى ذلك شأن الادارة العامة لفرع البنك والتى تختار ما يناسبها من ممارسات فى ضوء السياسة العامة للبنك الذى تمثله .

ولما كانت هناك بعض الوظائف التى تتطلب جهدا أكبر من طاقة كل فرع على حدة ، وتحتاج فى نفس الوقت الى قدر من المرونة لملاءمة الظروف المتباينة لكل فرع . فقد بدأت بعض البنوك فى الجمع بين الأسلوب المركزى واللامركزى للتمتع بمزايا كل منهما .

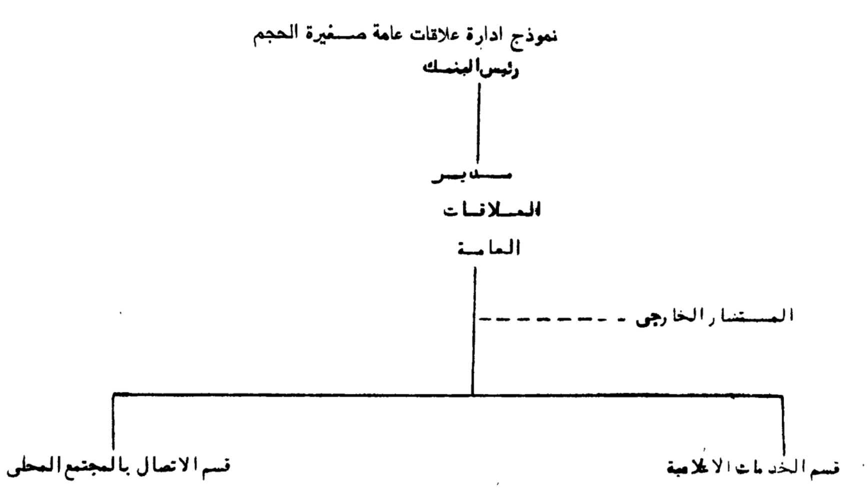
وفى ظل هذا الأسلوب تشترك الفروع فى وضع الخطة العامة . ويحدد كل فرع واجباته الخاصة فى اطار هذه الخطة مستفيدا من الامكانات الفنية المتاحة لادارة العلاقات العامة فى المقر الرئيسى .

وفيما يلى ثلاثة نماذج مقترحة لتنظيم ادارة العلاقات العامة فى البنوك طبقا لحجم البنك .

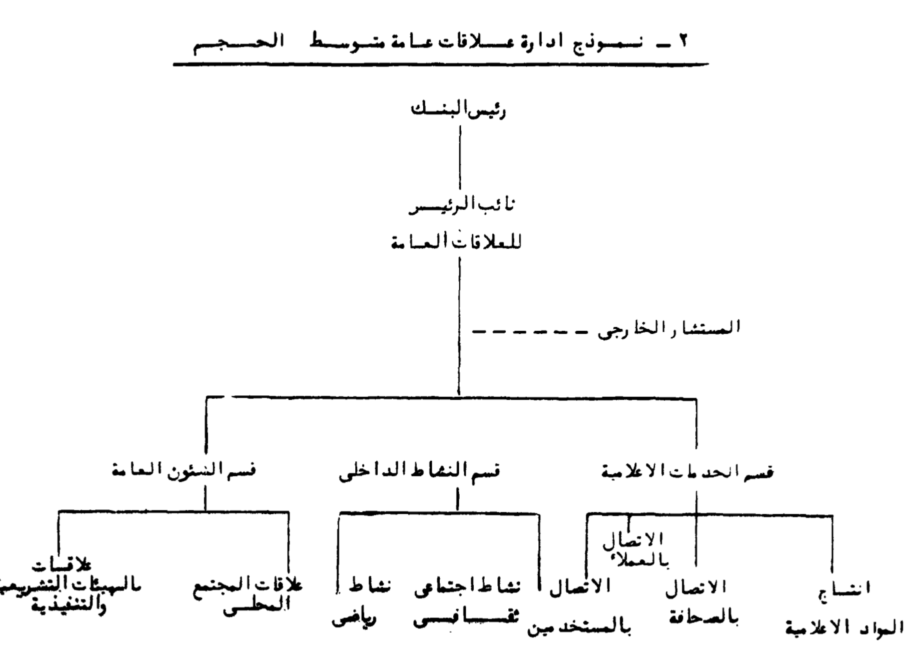
---

(1) Canfield, Bettrand and Frazier, Moore : op. cit., p. 46.

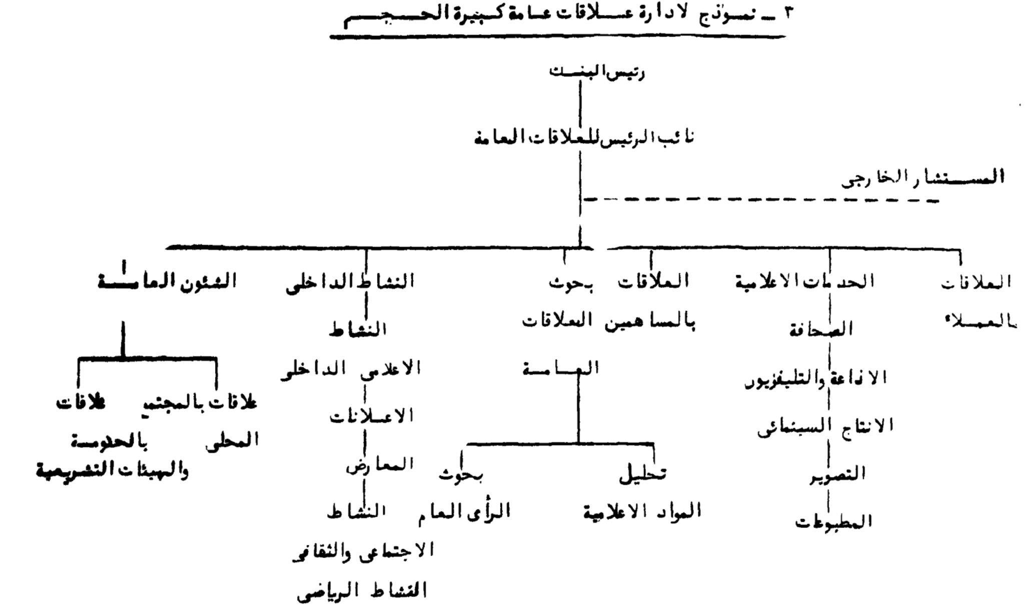
نموذج ادارة علاقات عامة صغيرة الحجم



## ٢ – نموذج ادارة علاقات عامة متوسط الحجم



## ٣ ـ نموذج لادارة علاقات عامة كبيرة الحجم



**التأهيل العلمى للمشتغلين بالعلاقات العامة فى البنوك :**

يخضع التأهيل العلمى لمارسى العلاقات العامة فى البنـــوك للقـــواعد العامة التى ينبغى أن تتبع فى تأهيل المشتغلين بهذه المهنة بصفة عامة فى كل المجالات • فالمشتغل بالعلاقات العامة فى البنوك يتحتم عليه أن يوفر لنفسه خلفية علمية مناسبة فى مجالات الدراسات السلوكية والاجتماعية والادارية والسياسية والاقتصادية بالاضافة الى علوم الاتصال بالجماهير ومناهج البحث والاحصـــاء والتاريخ •

ومن المؤكد أن البنوك تأتى فى مقدمة المنشآت التى تتأثر بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية • كما أن تأثير هذه الأوضـــــاع فى الظروف الطبيعية يلقى بظلاله على مناخ العمل البنكى مما يتطلب ضروره دراسة هذه الجوانب لتحقيق التكيف مع المجتمع الذى يعمل فيه البنك • كما أن معرفة الأساليب العلمية لتشكيل الاتجاهات والتأثير فى الرأى العام وكسب تأييده يحتاج الى معرفة عميقة والمام كامل بالدراســـات السلوكية والاجتماعية بالاضافة الى علوم الاتصال الجماهيرية • ولما كانت دراســة رغبات الجمهور وآراء العملاء فى أساليب الخدمة البنكية والتعرف على المشكلات التى تواجههم تمثل ضرورة حتمية لتحقيق التفاهم بين البنك وعملائه فانه ينبغى القيام بالأبحاث التى تحقق هذه الغايات بأسلوب علمى • وهـــذا يتطلب معرفة كافية بمناهج البحث والاحصـــاء فى بعض المشتغلين بادارة العلاقات العامة •

كما ينبغى تنمية المهارات الأساسية لمارسة هذه المهنة فى مجـــالات الكتابة والقراءة والتخاطب والاستماع والحس الفنى • ويفترض قبـــل ذلك كله أن تتوافر فى المشتغل بالعلاقات العامة فى هذا المجال صـــفات الشخصية المحبوبة التى تتمثل فى الجاذبية ، والاحساس العام ، وحب الاستطلاع ، والكياسة ، والاتزان والاهتمام بالآخـــرين • وكذلك يندرج تحت هذه الصفات الحماس والموضوعية والاستقامة ، والخيال الخصب ،

والشجاعة ، والنشاط بالاضافة الى القدرة على التأثير فى الآخـــــرين واستمالتهم لصالح البنك (١) •

## الاستعانة بمستشار خارجى :

تلجأ بعض البنوك الى الاستعانة بالخبرات العـــالية التى تتوفر لوكالات العلاقات العامة فى الدول الكبرى أو لمكاتبها الاستشارية فى هذه الدول أو فى غيرها • ويتمتع المستشار الخـــارجى بعدة مزايا تمكنه من الاسهام المثمر فى مهام العلاقات العامة بأى مؤسسة من المؤسسات • وفى مقدمة هـــذه المزايا المهـارات النادره والخبرات التخصصية الدقيقـــه التى تتوفر لهذه المكاتب المتخصصة • كما أن المستشار الخارجى لا يتأثر بالمشكلات الداخلية وعلاقات العمل المستمرة التى تنشـــأ بين الزملاء فى البنك والتى تحتاج الى شخص محايد يستطيع أن يقيم الأمور بموضوعية دون أن يثير حساسيات داخلية • وينظر المستشار الخـــارجى الى الأمور نظرة شاملة لا تجعله يغرق فى الجزيئات والتفاصيل ومن ثم لا يفقـــد الرؤية الكلية فى دراسته للمشكلة المطروحة •

كما أن المستشار يتقاضى أتعابه تبعا لما يقدمه من خدمات فعلية **وبالتالى** لا يمثل عبئا ماديا على البنك طالما أنه يقدم له مقابل ما يحصـــل عليه من مكافآت (٢) •

ورغم هـــذه المزايا التى يحققها عمل المستشار الا أنه توجـــد بعض المحاذير التى ينبغى أن تؤخذ فى الاعتبار • فقد يشـــوب النظرة الشـــاملة لموقف من جانب المستشار بعض القصور اذا غفـــلت عن ادراك بعض

---

(١) للمزيد من التفاصيل فى هذه الصفات يمكن الرجوع الى الفصـــل الثانى من كتاب الأسس العلمية للعلاقات العامة للمؤلف • وكذلك الفصل السادس من المرجع التالى :

Nolte. Lawrence : **Fundametals of Public Relations.** New York Pergamon Press Inc. 1974.

(2) Jefkins. Frank : **Planned Press and Public Relations.** London. International Textbook Company. 1977. pp. 74 - 75.

الخفايا المتعلقة بالموقف العام ـ والتى لا تظهر بوضـوح لأى شـخص من خارج البنك ، ونتيجة لذلك يصبح تقويم المستشار للموقف غير دقيق رغم حرصه على الموضوعية ، وقد لا ترتاح ادارة العلاقات العامة بالبنـك للمستشار الخـارجى اذ كان مفروضا عليها من الخارج أو اذا لم يؤخـذ رأيها فى الاختيار ،

وللتغلب على هذه المحاذير يجب تأكيد التعاون بين المستشار الخارجى والادارة الداخلية والاستفادة بمزايا كل منهما ، كما ينبغى أن يتم اختيار هـذا المستشار بعـد أخـذ رأى الادارة الداخلية ومعـرفة الجـوانب التى يمكن أن يوجه خدماته اليها ،

**ويخضع اختيار المستشار الخارجى للاعتبارات التالية :**

١ ــ القدرات المهنية والمهارات التى يتمتع بها بصفة عامة وفى مجـال العلاقات العامة المالية بصفة خاصة ،

٢ ــ الانتماء الى جمعية أو هيئـة علمية أو وكالة كبرى أو مكتب مشهور فى مجال ممارسة العلاقات العامة ،

٣ ــ السمعة الخاصة التى يتمتع بها والتى تتضح من كثرة الاستعانة به من جانب المؤسسات المختلفة ـ والعملاء الذين يتعاملون معه فى الوقت الحالى ـ والذين سبق لهم التعامل معه ،

٤ ــ الأعباء المالية التى ستتطلبها الاستعانة بالمستشار الخارجى ،

٥ ــ الاحتياجات الفعلية التى سيقوم المستشار بسد العجز فيها أو سيساهم فى تحقيق الأداء الأفضل لها ،

**المجالات التى يمكن أن يسهم فيها المستشار :**

١ ــ اعداد وتنفيذ بحوث الرأى العام ،

٢ — وضع البرنامج العام أو الفعلى لأنشطة العلاقات العامة .

٣ — كتابة المقالات والموضوعات فى المجلات التجارية والعامة وفى وسائل الاتصال المحلية والمركزية .

٤ — تدعيم صلة البنك بوسائل الاتصال الجماهيرية .

٥ — تنظيم المؤتمرات الصحفية .

٦ — تصميم واقامة المعارض والاشراف عليها .

٧ — كتابة واخراج النشرات الداخلية والخارجية .

٨ — تصميم شعار البنك وتطوير النماذج المصورة التى تساهم فى تحديد شخصية البنك من الناحية الشكلية .

٩ — كتابة الخطب الرسمية لرؤساء البنوك فى المناسبات العامة والخاصة .

١٠ — عقد الاجتماعات وتنظيم حلقات البحث والدراسة فى الموضوعات الهامة .

١١ — اعداد واخراج الكتيبات الخاصة والتقارير السنوية .

١٢ — تنظيم المسابقات والأحداث الخاصة كاليوم المفتوح ، والاحتفالات والمهرجانات وغير ذلك من الأنشطة التى تستهدف تقديم البنك الى الجمهور .

١٣ — انتاج المواد السمعية والبصرية للأغراض الاعلامية والتأثيرية .

١٤ — تنسيق اللوحات والصور المعبرة ووضعها فى الأماكن المناسبة فى البنك (١) .

---

(1) Gerre. L. Jones : **Public Relations For the Design Professional,** New York Mcgraw Hill Book Company 1980. p. 33.

وتختلف البنوك فى مقدار الاستعانة بهذه الخدمات التى يقدمها الخبير أو المستشار الخارجى فبعضها لا يلجأ اليه الا فى أضيق الحدود ، وبصفة خاصة حينما تكون ادارة العلاقات العامة فى البنك مستوفية لجميع عناصر العمل الفنى • فى هذه الحالة تقتصر مهمة المستشار على تقديم الرأى والمشورة فى المجالات العامة والبرامج ذات الأهمية الخاصة كالاحتفالات بذكرى مرور فترة زمنية معينة على انشاء البنك ، أو افتتاح فرع جديد ، أو ادخال أنظمة جديدة فى مجال العمل البنكى •

أما البنوك التى تعانى نقصا فى بعض المهارات الفنية أو لا تسمح لها ميزانيتها بتعيين المزيد من أصحاب هذه المهارات فى ادارة العلاقات العامة فان نطاق الخدمات التى تحتاج اليها من الخارج سيتسع اذا كانت حريصة على أداء العمل بصورة مرضية • كما تعتمد بعض البنوك الصغيرة على الخبرات الخارجية اعتمادا كليا ، حيث تترك الأعمال التخصصية كالنشر والاعلان والتدريب على العلاقات بالعملاء الى متخصصين فى هذه المجالات •

**النشاط العلمى للمنظمات فى مجال العلاقات العامة المالية :**

أنشئت فى الولايات المتحدة الأمريكية منظمة مهنية للعلاقات العامة والاعلان وادارة الأفراد والادارة العليا فى البنوك ومؤسسات الادخار والاقراض • وقد أطلق على هذه المنظمة جمعية العلاقات العامة فى المنشآت المالية
(The Financial Public Relations Association)

وتقدم هذه المنظمة خدماتها بانتظام فى مجال أساليب وبرامج العلاقات العامة وتطوير الادارة • ويستعير أعضاء هذه المنظمة البرامج والمواد الاعلامية التى تعدها لترويج أنشطة الأعضاء (١) •

وتحتوى المجلة الشهرية للجمعية على أخبار ودراسات لبعض الحالات والمشكلات التى تواجه العلاقات العامة فى مجال العمل

(1) Stephenson, Howard : op. cit., p. 585.

البنكى بالاضافة الى المقالات المتخصصة • وتطبع الجمعية التقـــارير والبحوث التى تعدها لجنة البحوث بها ، وكذلك الكتاب الســـنوى الذى يتضمن كل ما يحدث فى اجتماع الجمعية العمومية لهذه المنظمة • وتدير هذه الجمعية معهـدا للعــلاقات العامة فى المنشآت المالية ، كما تعـد أفلاما تدريبية لموظفى البنوك •

كما تقوم الجمعية الأمريكية بالبنوك من خلال شعبة العلاقات العامة بها بانتاج أفلام العلاقات العامة ، وتصميم الاعلانات ، واعداد مواد النشر وتنفيذ بحوث التسويق بالاضافة الى بعض المــواد التدريبية للعاملين • كما تصدر الشعبة مجلة تتضمن مختارات من أخبار العلاقات العامة فى البنوك المختلفة •

ويقوم المعهد الأمريكى للبنوك ومعهد الدراسات العليـا فى مجـــال البنوك بتنظيم دراسات فى العلاقات العامة ، وعقد الحلقات البحثية التى تناقش مشكلات العلاقات العامة فى مجال العمل البنكى • وتقدم مجـــلة الجمعية الأمريكية للبنوك أهم الدراسات والبحوث التى تعد فى هــذا المجـــال •

# الفصل الثالث

## بحوث العلاقات العامة فى مجال البنوك

من الثابت أن البداية الصحيحة لممارسة العلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة ترتكز على المعلومات الدقيقة والكاملة عن آراء الجماهير المختلفة المؤثرة على هذه المؤسسات التى تتأثر بنشاطها وسياستها . ولم يعد من المقبول تجاهل الأساليب العلميه لقياس هذه الآراء ومعرفة الاتجاهات السائدة بعد أن توفرت وسائل البحث العلمى المتطورة ، وأدوات القياس المتعددة . وقد أصبح لبحوث العلاقات العامة دورا أساسيا فى مساعدة الادارة على رسم السياسات المقبولة من الجماهير . كما أن هذه البحوث تعطى الفرصة للجماهير لكى تعبر عن رضاها أو سخطها بالنسبة السياسات أو الممارسات العملية فى المؤسسات المختلفة .

وتؤدى هذه البحوث وظائف أخرى أساسية فى مقدمتها تحديد أهداف واستراتيجيات العلاقات العامة وتقويم الأثر الفعلى لبرامجها . كما أنها تساعد فى معرفة آراء العملاء فى أساليب الخدمة واقتراحاتهم بتطويرها ثم استجابتهم للتغيرات التى تطرأ عليها . وتكشف هذه البحوث عن أسباب التأييد او الرفض لسياسة المؤسسة وأنشطتها ، وتحدد بشكل دقيق المشكلات التى تواجه استمرار العلاقات الطيبة بين أى منظمة وجماهيرها .

### أهداف بحوث العلاقات العامة فى مجال البنوك :

#### ١ — التعرف على صورة البنك فى أذهان الجماهير :

الصورة الذهنية تعنى ذلك المفهوم العقلى الشائع بين أفراد جماعة معينة . ويشير هذا المفهوم الى اتجاه هذه الجماعة الأساسى نحو شخص

معين ، أو نظام ما ، أو طبقة بعينها أو جنس بعينه ، أو فلسفة سياسية أو قومية معينة أو أى شىء آخر [1] .

ويرى كلود روبينســـون (Claude Robinson) ووالتـــر بارلو (Walter Barlow) ان المفهـوم البســيط لاصطلاح صـــورة المؤسسة يعنى ببساطة الصورة الفعلية التى تتكون فى أذهان الناس عن الشركات والمؤسسات المختلفة . وقد تتكون هذه الصور من التجربة المباشرة أو غير المباشرة وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة . وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الاشاعات والأقوال غير الموثقة . ولكنها فى نهاية الأمر تمثل واقعـــا صادقا من وجهة نظر من يحملونها فى رؤوسهم [2] .

والصورة الطيبة عن أى بنك من البنوك هى الرصيد البنكى الأول الذى يقوم على أساسه نجاح البنك أو فشله . لذلك أصبح من الضرورى البحث عن أفضل الأساليب لتكوين صورة طيبة لأى بنك فى أذهان الجماهير وقياس معالم هذه الصورة باستمرار للتأكد من صفائها وعدم وجـــود ما يعكرها بأى شكل من الأشكال . وتركز بحوث الصـــورة على التعرف اتجاهات الجماهير نحو البنك ، ومدى فهمهم للدور الذى يقـــوم به ، واقتناعهم بأساليب أداء الخدمات البنكية . كما تستهدف هـــذه البحـــوث التعرف على درجة ذيوع اسم البنك وشهرته والجوانب الانسانية المرتبطة به ، والأفراد العاملين فيه .

وتعتبر نتائج هذه البحوث بمثابة المرآة التى يرى البنك من خلالها صورته كما يراها الجمهور . ويتوقف وضوح الصورة فى هذه المرآة على دقة اجراء البحث وموضوعيته ، وصدق تحليله وتفسيره لصانعى القرار بالبنـــك . وتساعد هـــذه الصورة الموضوعية على اجراء عملية التصـــحيح الذاتية المبنية على الحقائق والمعلومات الواردة فى نتائج البحث . وكثـــيرا

---

(1) Websters Third New International Dictionary, Copyright by G. & C. Merriam Co, Publishers of Merriam - Webster Dictionaries.

(2) Public Relations Journal : September 1959.

ما تتخذ قرارات وترسم سياسات على افتراض خاطىء لمضمون صورة البنك فى أذهان الجماهير .

## ٢ ـ بحوث الدوافع :

تركز هذه البحوث على معرفة الأسباب الكامنة وراء نظرة الجمهور الى البنك بود وتقدير أو عدم قبوله أو رفضه لسياساته ونشاطاته . فهى تحاول أن تعرف من المقابلات التعمقية مع عينة ممثلة من جماهير البنك ما الذى يحرك الناس أو يشكل اتجاهاتهم على نحو معين تجاه هذا البنك . ولكى نفهم الدوافع المؤثرة على آراء الأفراد فمن الضرورى أن نعرف العوامل النفسية والاجتماعية التى تشكل اتجاهاتهم . فقد لا تكون نظرة الأفراد الى بنك معين انعكاسات لسياسات البنك أو نشاطاته فقط ولكنها تعود الى نظرة هؤلاء الأفراد الى البنوك بصفة عامة أو الى العمل المصرفى ككل .

ويعتمد هذا النوع من البحوث على الاسئلة غير المباشرة ويحتاج الى مهارة كبيرة فى صياغة الأسئلة وترتيبها لاكتشاف حقيقة ما يفكر الناس فيه . ويقوم بتوجيه الأسئلة خبراء متخصصون فى مثل هذا النوع من المقابلات التى تعتمد على ذاكرة الباحث فى توجيه الأسئلة بترتيب معين وتسجيل اجابات المبحوث فور الانتهاء من المقابلة أو استخدام جهاز التسجيل اذا لم يكن يثير مخاوف معينة عند المبحوث .

ولما كان معظم الاتجاهات يقوم على أساس عاطفى أكثر من استنادها الى المنطق والفكر الرشيد فقد أصبح من الضرورى الكشف عن المؤثرات النفسية اللاشعورية التى تساعد على تكوين هذه الاتجاهات ويكون تفسير النتائج فى هذه الحالة قائما على أساس النظريات النفسية والاجتماعية التى توضح الابعاد الحقيقية للبيانات المستخلصة من البحث .

وهناك جدل كبير حول أهمية بحوث الدوافع يعود فى أكثره الى الفهم الخاطىء ، وفى البعض الآخر الى التطبيق غير السليم لهذه البحوث [١] .

والذى لا شك فيه أنه يمكن الحصول على نتائج قيمة اذا ما استخدمت هذه البحوث استخداما واعيا وبكفاءة عالية لمعرفة دوافع العملاء فى التعامل مع البنك أو ترددهم فى استمرار التعامل .

**٣ ـ بحـــوث قياس الأثر :**

يستخدم هذا النوع من البحوث لقياس الأثر الفعلى لبرامج العلاقات العامة على الجماهير ولتحقيق هذا الهدف فى مجال البرامج الاتصالية يلجأ الخبراء غالبا الى الدراسات التجريبية .

وتستخدم الدراسات التجريبية للتعرف على تأثير برنامج معين فى نقل المعلومات أو تغيير الاتجاهات ، أو تكوين الرأى حول موضوع معين ، وقد يكون ذلك بتوجيه أسئلة معينة الى أفراد العينة المختارة للتجربة ، ثم عرض مؤثر اعلامى يعقبه توجيه أسئلة أخرى لتقويم أثر البرنامج . كما يمكن اختيار مجموعتين متماثلتين فى كافة الظروف والخصـــائص ، احداهما تؤخذ كمجموعة ضابطة لا تتعرض للمؤثر والثانية هى المجموعة التجريبية التى تتعرض للمؤثر .

**وهناك ثلاث طرق لتنفيذ التجربة فى الحالة الثانية :**

**الطريقة الأولى :** نوجه فيها الأسئلة قبل اجراء التجربة للمجموعة الضابطة فقط ، ثم توجه بعد اجراء التجربة للمجموعة التجريبية على أساس أن المجموعتين متماثلتان تماما ، وان اختلاف النتائج فى اجابات المجموعتين يمثل تأثير البرنامج . فى الطريقة الثانية توجه الأســـئلة للمجموعتين معا قبل احداث المؤثر الاعلامى ـ للمجموعة التجريبية ـ وبعـــده .

(1) Nolte, Lawrence W. : op. cit., p. 302.

أما الطريقة الثالثة — وهى أقل الطرق دقة — فتعتمد على القياس البعدى للمجموعتين الضابطة والتجريبية — ويؤخذ على هذه الطريقة عدم تحديد حجم التأثير الناتج عن البرنامج بدقة لعدم وجـــود قياس مسبق لاتجاهات المبحوثين واحتمال تداخل بعض المؤثرات الأخـــرى مع المؤثر الاعــلامى (١) •

وقد تطورت دراسات تصميم التجارب فى السنوات الأخيرة لتواجه احتمالات تأثير العوامل العارضة ، ولامكان تحديد الأثر الحقيقى للمؤثر التجريبى • فقد لجأ الباحثون الى استخدام أكثر من مجموعة ضابطة مع المجموعات التجريبية لزيادة الدقة فى تحديد أثر المتغير المستقل ، وهـــو هنا المطلوب اختبار تأثيره • وقد ثبت أنه كما طال المدى الزمنى بين توجيه الأسئلة فى المرة الأولى والثانية ، كلما كانت هناك فرصة أكبر لتداخل عوامل أخرى فى عملية التأثير ، ومهما يكن من أمر ، فان لكل تجربة ظروفها التى تتطلب من الباحث أن يعد حساباته بدقة للسيطرة عليها ، والغـاء أثر المتغيرات الأخرى التى يتحتم عــزل تأثيرها ، لتحـــديد أثر المتغـــير التجريبى بأقصى قدر من الدقة • فاذا لم يكن من الممكن عزل تأثير تلك المتغيرات فمن الضرورى أن يدخل الباحث حساب هذا التأثير فى اعتباره عند تصميم التجـــربة •

ويشكك بعض خبراء العلاقات العامة فى جدوى هذه الدراسات من منطلق أن القياس القبلى يركز انتباه المبحوثين على الموضوعات التى يتعرض لها الاتصال ، ولذلك يصبح جمهور المبحوثين أكثر وعيا لما يقــــدم له فى البرنامج الاتصالى وهو ما لا يتحقق للجمهور العادى الذى لا يتعرض لهذا البرنامج (٢) •

ولا تثير الدراسات المسحية التى تجرى بين وقت وآخر للتعرف على

---

(١) سمير محمد حسين : بحوث الاعلام ، الاسس والمبادىء ( القاهرة . عالم الكتب . ١٩٧٦ ص ١٦٢ ؟ ١٦٨ ) .

(2) Canfield, Bettrand and Frazier Moore : op. cit., p. 73.

أثر السياسات أو النشاطات المختلفة أية شكوك فى سلامة نتائجها من جانب الخبراء . وغالبا ما تستخدم هذه البحوث فى أعقاب التغيرات والأحداث البارزة التى تمر بها البنوك ، وكذلك بعد الانتهاء من الاحتفالات والمناسبات والاجتماعات السنوية مع المساهمين .

### ٤ ــ دراسة الجماهير النوعية :

تحرص البنوك التى تبدى اهتماما ملحوظا ببحوث الرأى العام على دراسة القطاعات الجماهيرية المتميزة التى تؤثر اتجاهاتها على سمعة البنك وازدهار نشاطه والتى تتأثر فى نفس الوقت بأى تغير يحدث فى سياسات هذا البنك . ويأتى فى مقدمة هذه الجماهير جمهور العاملين داخل البنك اتفاقا مع المبدأ القائل بأن جهود العلاقات العامة يجب أن تبدأ من الداخل . والثابت أن هذا الجمهور الذى يمثل البنك باستمرار فى احتكاكه اليومى بالعملاء يقوم بدور أساسى فى تقديم البنك لجمهور العملاء . وما لم يتميز هذا التقديم بالأداء الطيب والمعاملة الكريمة فان أى جهد تبذله العلاقات العامة بعد ذلك لا يكتب له النجاح .

لذلك يصبح من الضرورى التعرف على آراء هذا الجمهور ودراسة أفكاره ومقترحاته لتيسير أسلوب تقديم الخدمة للعملاء . كما أنه يتحتم التعرف على المشكلات الأساسية التى تواجه العاملين خاصة ما يرتبط منها بظروف العمل ، وسياسات البنك الداخلية فى مجال الأجور والمكافآت وساعات العمل . واذا كانت برامج رفع الروح المعنوية بين العاملين تعتبر حجر الزاوية فى مجال العلاقات العامة الناجحة مع العاملين ، فينبغى قياس أثر هذه البرامج ومعرفة نتائجها فى تنمية الشعور بالانتماء والولاء للبنك، والاستقرار الوظيفى بين العاملين . ومن أكثر القطاعات الجماهيرية اهتماما بنشاط البنك وسياساته جمهور العملاء الذى ترتكز عليه الأعمال البنكية ، والذى يسهل تحوله من بنك الى آخر ، اذا شعر فى أى وقت باهتزاز فى الأداء ، أو وجد بنكا آخر أكثر قدرة على تلبية احتياجاته . لذلك تلجأ معظم البنوك الأمريكية الى عمل استقصاء دورى للتعرف على

آراء العملاء . وغالبا ما يكون هذا الاستقصاء مختصرا وقاصراً على عدد قليل من الأسئلة حتى يحقق أكبر نسبة من الاستجابة بين المبحوثين . وفيما يلى نموذج لأحد هذه الاستقصاءات القصيرة التى أجراها بنك أوف أمريكا . Bank of America[1] .

(1) Nolte Lawrence : op. cit., p. 299.

## شكل رقم ( ٤ ) بحث آراء العمـــلاء

١ ــ ما هو التقدير الذى يستحقه الصراف بالنسبة لما يلى :

ممتـــاز جيـــد مقبـــول ضعيف

ــ البشـــــــاشة
ــ معــرفة العمــل
ــ المظهر الشـخصى

٢ ــ عندما تتوجه الى البنك غالبا ما تنتظر :

ــ فترة طويلة جدا ــ فترة طويلة ــ فترة قصيرة
لا انتظار

٣ ــ هل يخاطبك الصراف باسمك :
ــ دائمـــا ــ عـــادة ــ أحيانا ــ قليلا ــ لا أذكر

٤ ــ هل يوجه الصراف لك الشكر :
ــ دائمـــا ــ عـــادة ــ أحيانا ــ قليلا ــ لا أذكر

٥ ــ من تجـــربتك الخاصة مع موظفى البنـــك ما هو التقدير الذى يستحقونه بالنسبة لما يلى :

ممتـــاز جيـــد مقبـــول ضعيف

ــ البشـــــــــاشة
ــ معرفة ما يريده العميل
ــ المظهـــــر الشـخصى

٦ ــ أين تضع البنك الذى تتعامل معه بين البنوك الأخرى :
ــ أفضل من معظمهم ــ يماثلهم تقريبا ــ ليس على النحـــو المطلوب ــ أسوأ ــ لا توجد تجربة سابقة

٧ ــ نرجو تحديد الخصائص التالية :

| النــــوع | | السـن | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ذكر | أنثى | تحت الثلاثين | ٣٠ ــ ٤٥ | ٤٦ ــ ٦٥ | أكثر من ٦٥ |

نرجو اذا كان لديك تعليقات أو اقتراحات أن تكتبها فى السـطور التاليـة : .

______________________________

______________________________

______________________________

ويتضح من هذا النموذج التركيز الشديد فى الأسـئلة التى تستهدف التعرف على مستوى أداء موظفى البنك وأسلوب تعاملهم ومظهـرهم الشخصى من وجهة نظر العمـلاء

ويتضح مستوى الأداء من اجابات السـؤالين الثانى والسادس ، وبالاضافة الى الفئة الثانية من السـؤالين الأول والخامس . بينما يظهر أسلوب التعامل من اجابات السؤالين الثالث والرابع بالاضافة الى الفئـة الأولى من السؤالين الأول والخامس . وتحدد الفئة الثالثة من السؤالين الأول والخامس تقويم العميل للمظهر الشخصى لصراف البنك وموظفيه . ويركز السؤال السابع على أهم خاصيتين من الخصائص الشخصية للعملاء وهما النوع والعمر كما يتيح الاستقصاء فرصة التعبير الذاتى عن آراء واقتراحات العملاء فى الجزء الأخير من الصفحة المتضـمنة للأسـئلة السبعة .

وقد حدد الاستقصاء فئات التقدير لعناصر البشاشة واتقان العمـل والمظهر الشخصى بأربع مستويات « ممتاز ــ جيد ــ مقبول ــ ضعيف » فى السؤالين الأول والخامس وتناول فى الثـانى فترة الانتظـار فى أربع

مستويات تتراوح بين عدم الانتظار والانتظار لفترة طويلة جدا • وفى السؤالين الثالث والرابع اللذين يهدفان الى اكتشـــاف درجـــة الود والألفة فى التعامل من خلال مخاطبة العميل باسمه وتوجيه الشكر له وقسمت الفئات الى أربع تتراوح بين ممارسة هاتين العادتين دائما أو عادة أو أحيانا أو قليلا وتركت الفئة الخاصة لمن لا يتذكرون كما حدد السؤال السادس مقارنة الأداء فى البنك والبنوك الأخرى بأربع مســـتويات ما بين التفضيل والمساواة والضعف والسوء •

وتتضح أهمية دراسة رأى العميل عند اجراء أى تغييرات فى أسلوب الخدمة لمعرفة مدى ارتياح العملاء للأسلوب الجديد • وتحرص بعض البنوك على دراسة آراء العملاء قبل اجراء أى تغيير ، وقد تكون هذه الدراسة فردية أو جماعية يشترك فى اجرائها أكثر من بنك •

فقد قام Leonard Berrey بدراسة ميدانية بين ١٢٤٨ من عملاء البنوك بولاية فرجينيا الأمريكية حول تطبيق نظم التحويلات الالكترونية للنقود وما يوفره ذلك من راحة للعملاء • وكانت النتيجة غير متوقعة ، اذ تمسك ٨٢٪ من أفراد العينة بنظام الشيكات لسببين :

أولهما حب العملاء نفسيا لكتابة الشيكات ، وثانيهما أن عملية كتابة الشيكات سهلة الفهم ولا تسبب لهم أى مضايقات فى الوقت الحاضر [١] •

## • ـ دراسة أوضاع المجتمـــع :

تتأثر البنوك بالتغيرات الاجتماعية والاقتصـــادية والسياسية التى تحدث فى أى مجتمع بشكل مباشر • ولذلك فانه يتحتم دراســـة هـــذه الأوضاع ومعرفة تأثيرها على نشاط البنك وعلاقاته بالمجتمع المحلى • كما يلزم التعرف على المتغيرات الدولية وآثارها المحتملة على البنك ويزداد

---

(١) طلعت أسعد عبد الحميد : ادارة البنوك ، مدخل تطبيقى ، الطبعة الثانية ، والثالثة ـــ مكتبة عين شمس ١٩٨٢ ، ص ١٨٣ •

حجم هذه المسئولية فى حالة البنوك الكبرى التى تعمل على نطاق دولى •
فمن الواضح الآن أن المتغيرات الدولية أصبح لها تأثير كبير على المؤسسات المالية وغير المالية فى الدول المختلفة فى ظل ثورة الاتصـــال والمعـــرفة والتكنولوجيا •

## ٦ ــ دراســة أوضــاع المنافسين :

يدخــل فى دائرة المنافسين البنوك الأخــرى ومؤســسات الادخار والاقراض ، والشركات التى تعتمد فى تمويلها على الأسهم والسندات ، ومؤسسات الائتمان المختلفة • وتتنافس هــذه المؤسسات فيمــا بينها فى اجتذاب المستثمرين وكسب ثقة العملاء من خلال الخدمات المتنوعة التى تلائم الاحتياجات المختلفة • كما تتنافس هذه المؤسسات فى تحسين الأداء، وتذليل الصعاب ، وتوفير أفضل الظروف المحيطة بالعمــل داخــل البنــك وخارجه فى بعض الأحيان •

وهذا يستلزم متابعة انجازات البنوك الأخرى فى المجالات المذكورة ودراسة نشاط هذه المؤسسات والتعرف على درجة تغلغلها فى الســوق من خلال التقارير السنوية والتصريحات التى تصدر عن المســئولين فيها • بينما تتم دراسة مستوى أداء الخدمة ، والتسهيلات التى تقدمها ودرجة كفاءة العاملين بها بنفس الطريقة التى تدرس بها هذه النواحى فى البنــك نفسه وهى طريقة المندوبين [١] •

## ٧ ــ دراسة ظروف أداء الخــدمة :

قلما ينظر الناس الى ما حولهم نظرة موضوعية يلاحظون من خلالها أوجه القصور أو المآخذ التى تحيط بعملهم • بينما اذا نظــر نفس هؤلاء

---

(1) Stephenson., Howard : op. cit., p. 574.

بعين فاحصة وموضوعية لوجدوا بعض الثغرات فى مستوى أداء الخـــدمة والتسهيلات المتاحة وربما فى كفاءة الأفراد الذين يقومون بالعمل •

ويمكن قياس مستوى الخدمات التى تقدم فى كثير من المؤسسات ومن بينها بطبيعة الحال البنوك للتعرف على درجة الكفاءة التى تؤدى بها هذه الخدمات بالمقارنة بمستوى الأداء فى المؤسسات المنافسة أو التى تقوم بأعمال شـــــبيهة •

ويدخل فى دائرة التحليل الداخلى التعرف على حالة المبنى ، ومدى استمرار صلاحيته للعمل ، ودرجه الصيانة ، وما اذا كانت طوابير العملاء قصيرة نسبيا خلال ساعات العمل أم مزدحمة ، وما اذا كان النظام والترتيب يسود كل قسم من أقسام البنك بما يحقق الراحة الكاملة للعملاء ، وما اذا كانت الاضاءة جيدة ، والمبنى نظيفا وجذابا •

ولا يكفى أن يختار البنك موظفيه بعناية كاملة ليطمئن بعد ذلك الى حسن سير العمل وكفاءة الأداء • فمن الضرورى أن تستمر عملية متابعـــة الأداء • وقد لجأت بعض البنـــوك الى الشركات والوكالات المتخصصة فى العلاقات العامة لارسال بعض مندوبيها للقيام بدور العمـــلاء • ويقـــوم هؤلاء المندوبين بتسجيل ملاحظاتهم عن مظهر البنـــك وتكوينه الوظيفى . والانطباع الذى يتركه هذا التكوين عند دخول البنك ، ثم يبدأ فى القيـــام بدوره الأساسى فيسأل عددا متنوعا من موظفى البنـــك كما لو كان غريبا يدخل البنك لأول مرة باحثا عن خدمة معينة من الخدمات التى يؤديها هـــذا البنك •

ويمكن أن يبدأ بسؤال موظف الاستعلامات عن الشـــباك أو المكتب الذى ينبغى أن يتوجه اليه لفتح حساب جارى • وأمام الموظف المختص يوجه أسئلته التى أعدت بعناية لقياس قدرة الموظف على التحمل من خلال حوار قد يكون متطرفا بعض الشىء فى اثارة الأعصاب •

ويقوم هذا المندوب فى الوقت نفسه بمراقبة ردود أفعال الموظفين الآخرين وقد يوجه الحديث الى أحدهم دون أن يؤثر ذلك على فعاليـة الدور الذى يقوم به • وفى كل الأحوال يحرص هذا المندوب على معرفة مدى الرغبة فى أداء الخدمة عند موظفى البنـك ومسـتوى معلوماتهم عن البنك ومنافسيه وادراكهم لأهمية مظهرهم الشخصى وقدرتهم على التأثير فى العملاء •

ويقوم المندوب بعد خروجه من البنك بتدوين هذه الملاحظات كتابة مع بعض التعليقات التى توضح انطباعاته عن هؤلاء الموظفين وأثرهم عليه كعميل حقيقى ، وتأثيرهم المحتمل على العملاء المرتقبين • وبتجميع النتائج التى يأتى بها المندوبون المكلفون بهذه المهمة يستطيع البنك أن يعـرف اتجاهات العملاء نحوه ، ونحو موظفيه بما يساعد على التخطيط السليم لبرامج العلاقات العامة من ناحية ، وفى نفس الوقت يضع الأساس العلمى لبرامج تدريب الموظفين وتوجيههم التوجيه السليم •

**انواع البحـــوث :**

أوضـــح سلليتز وزمـــــــلاؤه (Selltiz, et. al) أهـداف البحـــوث بصفة عامة فيما يلى [1] •

١ — التعرف على ظاهرة معينة ، أو تحقيق رؤى جديدة لها بهـدف صياغة مشكلة البحث بدقة أكثر أو وضع الفروض العلمية للبحث •

٢ — رسم صورة دقيقة لخصائص فرد معين أو موقف أو جمـاعة مع ( أو بدون ) وضع فروض مبدئية محددة حول طبيعة هذه الخصائص •

٣ — تحديد نسبة تكرار شىء معين أو حدوثه مرتبطا بشىء آخر ،

---

(1) Selltiz, et. al. : Research Methods in Social Relations, (New York, Halt Rinehart and Winston Inc., 1976) p. 90

وغالبا وليس دائما ما يرتبط هذا النوع من البحـــوث بفــروض مبدئيــة محـــددة .

٤ — اختبار فرض ما عن علاقة سببية بين عدد من المتغيرات .

والهدف الأول هو ما تسعى الى تحقيقه البحوث الاستطلاعية بينما تقوم البحوث الوصفية بتحقيق الهدفين الثانى والثالث ، ويقــع تنفيـــذ الهدف الرابع على عاتق بحوث اختبار العلاقات السببية .

## أولا : البحـــوث الاســـتطلاعية :

تستخدم البحوث الاستطلاعية فى مجــال العــلاقات العــامة عنــد الاستعانة بمستشار خارجى ، أو عند تعيين خبير جديد للعلاقات العامة بالمؤسسة . ففى ذلك الموقف يكون من المـــلائم لهذا المستشار أو لذلك الخبير أن يقوم ببعض البحوث الاستطلاعية للتعرف على جوانب المشكلة ، وصياغتها فى اطار علمى تمهيدا لتصميم بحث دقيق لدراسة أبعادها دراســة اكثر دقة وعمقــا .

واذا لم تكن هناك مشكلة ملحة تحتاج الى حل سريع فان الدراسات الاستطلاعية تفيد رجل العلاقات العامة فى الحصول على قائمة بالمشكلات التى تحتاج الى دراسة ، وأولوية كل منها طبقا لآثارها المرتقبة تجاه المنظمة التى يمثلها ، والامكانات العلمية للقيام بهذه الأبحاث . وهذا يساعد الخبير أو المستشار على التحرك بكفاءة وفاعلية تجاه أهداف محددة .

ويبدأ البحث الاستطلاعى بمراجعة الدراسات السابقة ان وجــدت ، والتعرف على نتائجها وكذلك فحص المعـــلومات المتاحة عن المنظمـــة وجماهيرها ، والظروف الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة فيها . وقد يتطلب الأمر اجراء بحث أكثر دقة وعمقا . أما اذا كانت المشكلة من الوضوح بحيث تتطلب من الخبير أو المستشار أن يحدد للادارة الحـــلول العملية لها ،

فينبغى أن يبدأ على الفور تنفيذ السياسة المقترحة على أن يتبع ذلك بحث تقويمى للسياسة الجديدة بعد اعلانها للجمهور •

**ثانيا : البحـــوث الوصـــفية :**

من المبادىء الأساسية التى يتعلمها الراغب فى ممارسة مهنة العلاقات العامة أن يضع نصب عينه دائما شعار : اعرف جمهورك • ولهذا السبب فان معظم بحوث العلاقات العامة تندرج تحت قائمة البحــوث الوصفية • فهنـــاك حاجة مستمرة الى التعرف على خصائص جماهير أى منظمة أو مؤسسة تحرص على كسب ثقة جماهيرها وتأييدهم • وبقدر ما يتوافر لادارة العلاقات العامة من معلومات عن خصائص الجماهير من حيث السن ، والدخل ، والمستوى المهنى والتعليمى بقدر ما تستطيع توجيـــه رسائلها الى هذه الجماهير بسهولة وفاعلية • وتزداد كفاءة الاتصال اذا ما عرفت آراء الجماهير واتجاهاتها والقيم السائدة بينها •

ولا ينبغى أن تقتصر البحوث الوصفية على مجرد عرض خصائص الأفراد أو الجماعات ، بل يجب أن تتعدى ذلك الى مرحلة التفسير كلما كان ذلك ممكنا • وقد بدأ هذا الاتجاه ينمو فى مجال الأبحاث الوصفية بعد أن تقدمت الدراسات الخاصة بالدوافع (motives) وأصبح من الضرورى الاجابة على ســؤال السببية ( لمـــاذا ) • حقيقة أنه من المفيد أن تعرف نسبة المؤيدين للمنظمة والمعارضين لها ، ودرجات التأييد والمعارضة الى جانب فئة المحايدين أو الذين لم يكونوا رأيهم بعد • ولكن من الأفيـــد أن تعرف لماذا يؤيد هذا الفريق بشدة ، وما هى دوافع المعارضة • وعندما تتحدد الاجابة الدقيقة على هذا السؤال يكون من اليسير على المنظمة أن تعدل سياستها لكى تكسب ثقة الجميع وتحظى بتأييدهم •

ويندرج تحت قائمة البحوث الوصفية البحث المسحى ، وبحث دراسة الحالة ، والبحث المكتبى الوثائقى ، والبحث التحليلى للانشطة أو المعلومات أو الدعاية ، والبحث الوصفى المستمر الذى يغطى موضوعا معينا فى فترة محـــددة •

## ثالثا : بحوث اختبـــار العـلاقات السببية :

يستهدف هذا النوع من البحوث اختبار الفروض السببية بين متغير ومتغير آخر أو مجموعة أخرى من المتغيرات التى تؤثر فى حدوث الظاهرة التى يجرى دراستها • وعلى الرغم من أن بحوث اختبار العلاقات السببية تستخدم بعض المناهج كالمنهج التاريخى ومنهج دراسة الحالات والمنهج التتبعى ، الا أنها تعتمد بصفة أساسية على **المنهج التجريبى** نظرا لما تؤدى اليه نوع الاجراءات التجريبية من التحكم الدقيق فى المتغيرات المؤثرة فى الظاهرة وضبطها [١] •

ومازال انتشار الدراسات التجريبية فى العلاقات العامة ضئيلا الى حد كبير بالمقارنة باستخدام البحوث الاستطلاعية والوصفية ، رغم أهمية هذا النوع من البحوث فى التثبت من بعض الفروض التى لم تختبر بعـد والتى نعتبر من مقومات عمل العلاقات العامة • وحينما يتم انتشـار هذه الدراسات بالاضافة الى استخدام البحوث بصفة عامة على نطاق كبـير فسوف نحصل على مزيد من التقنين العلمى لفن العلاقات العامة •

## اجراءات البحث المســحى [٢] :

لما كان البحث المسحى من أكثر البحوث المستخدمة فى العلاقات العامة ، فمن المهم أن نتناوله بشىء من التفصيل ، وهو مع ذلك تفصيل نسبى اذا ما أخذنا فى الاعتبار تعدد الدراسات التى اهتمت بهذا النوع من البحوث فى المجالات المختلفة • ورغم تعدد التعريفات التى قدمت للمســح (Survey) فسوف نكتفى هنا بما ذكره مورس (Morse) من أن المسح « منهج لدراسة وتحليل موقف اجتماعى معين أو مشكلة أو جمهور ما باتباع أسلوب علمى لتحقيق أهداف محددة » • وقد يكون المسح شاملا أو بالعينة • فحينما نجرى البحث على جميع العملاء نكون بصدد مسح شامل لهم ، فاذا لم

---

(١) سمير محمد حسين ( دكتور ) : المرجع السابق ص ١٥١ - ١٥٢ .

(٢) هذا الجزء مأخوذ عن مؤلفنا « الأسس العلمية للعلاقات العامة » بعد ادخال بعض التغييرات الضرورية عليه .

تكن هناك ضرورة لأن يشمل البحث جميع العملاء ، فاننا نختار عينة تمثل هذا المجتمع توفيرا للوقت والنفقات . وسواء كان المسح شاملا أو بالعينة فلابد من اتباع الخطوات العلمية لدراسة مشكلة البحث . ورغم تعدد تصنيف هذه الخطوات عند علماء البحوث ، فمن الضرورى أن تراعى الأسس العلمية المتضمنة فيها بغض النظر عن عدد هذه الخطوات أو ترتيبها عند هذا الباحث أو ذاك (١) .

وفيما يلى الترتيب الذى اقترحه لدراسة خطوات البحث المسحى :

أولا — تحديد المشكلة : ويتصل بهذه المرحلة دراسة امكانات التنفيذ وتحديد مجتمع البحث وتحديد المفاهيم ، واستعراض الدراسات السابقة .

ثانيا — وضع الفروض .
ثالثا — اختيار أداة البحث .
رابعا — اختيار العينات .
خامسا — اختيار الباحثين وتدريبهم .
سادسا — جمع البيانات .
سابعا — المراجعة المكتبية للبيانات وتفريغها وتحليلها .
ثامنا — تفسير البيانات .

## أولا — تحديد المشكلة :

البحث هو محاولة منظمة للاجابة الدقيقة عن سؤال أو مجموعة من الأسئلة تشغل ذهن الباحث فى وقت معين وموضوع محدد . فاذا نجح

---

(١) بعض الباحثين ينظم هذه الخطوات فى ثمانية بنود ، والبعض الآخر ينظمها فى تسعة أو عشر . وقد يلجأ باحث الى وضع ترتيب مختلف عن ترتيب باحث آخر ، أو دمج خطوتين فى خطوة واحدة ولكن من الضرورى فى جميع الأحوال مراعاة الأسس المشتركة المتضمنة فى هذه التصنيفات .

Robinson, Edward J. : Public Relations and Survey Research. (New York, Meridith Corporation, 1969). pp. 50 - 51.

الباحث فى تحديد السؤال بدقة فانه بذلك يكون قد عرف الهدف الذى يحاول أن يصل اليه • وتشكل الاجراءات التالية الطريق المؤدى الى الهدف ، ومن ثم فان معرفة هذا الطريق تلزم الباحث باتباع هذه الاجراءات ، وفى نفس الوقت تركز الرؤية على الهدف المطلوب تحقيقه • وفى بحوث العلاقات العامة ، وسواء كان القائم بها مسئول العلاقات العامة نفسه أو جهة أخرى متخصصة ، يلزم أن يقوم هذا المسئول بتنفيذ هذه الخطوة بنفسه ، فيحدد المشكلة التى يسعى الباحث لتشخيصها بدقة تامة • ورغم أن الباحث المتخصص قد يساعد على توضيح أهداف البحث باثارة المزيد من علامات الاستفهام حول بعض النقاط التى قد يغفل عنها المسئول ، الا أن مسئولية خبير العلاقات العامة تظل باقية وتلزمه على التفكير الواضح فى المشكلة المطروحة للبحث بكل أبعادها وأهدافها •

وقد تبدو هذه الخطوة سهلة أو بديهية ، الا أن هناك بعض العوامل التى تجعلها أصعب كثيراً مما تبدو • وفى مقدمة هذه العوامل ، انه فى مجال الواقع العلمى ، فان الموقف يتضمن كثيرا من المشكلات التى تتداخل فى بعضها بحيث يصعب فصلها تماما الا من الناحية النظرية •

فلنفرض أن رجل العلاقات العامة فى أحد البنوك يريد أن يتعرف على أهم المشكلات التى تواجه البنك • ولنفرض أيضا أن هذا الرجل قد بدأ بمناقشة الحالة الراهنة لهذا البنك مع العاملين فى ادارته لكى يبلور المشكلة أو المشكلات التى تواجهها ، فمن المحتمل أن نجد أحدهم يرى المشكلة فى عدم وجود الاتصال الفعال بين البنك وجمهوره الخارجى • وقد يرى آخر أن تقطع قنوات الاتصال داخل البنك نفسه يمثل المشكلة الأولى الجديرة بالدراسة • وربما كان هناك رأى ثالث فى أن المشكلة ليست مشكلة الاتصال بقدر كونها متعلقة بسياسة الادارة • وقد يرى رابع أن هناك عوامل خارجية مرتبطة بالتغيرات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية يتحتم دراستها لمعرفة تأثيرها على أوضاع البنك وعلاقاته بالجمهور الخارجى • هذه الاحتمالات المتعددة للمشكلة الأجدر بالدراسة

قد تزاحم فكر المسئول عن العلاقات العامة ، وقد تضطره الى استطلاع مزيد من آراء ذوى لخبرة ورجال الادارة ، وبعض أفراد الجمهور قبل أن يحدد مشكلة البحث وأهدافه .

**تحديد مجتمع البحث** : ويتصل بتحديد المشكلة تحديد مجتمع البحث وخصائصه العامة . فظروف اجراء بحث على جمهور الريف تختلف عن ظروف مجتمع المدينة ، وكذلك الحال بالنسبة للجمهور الداخلى والخارجى ، أو جمهور العمال ورجال الادارة أو جمهور العملاء وجمهور المساهمين ، أو غير ذلك من أنواع الجماهير المتعددة .

وكل جمهور من هذه الجماهير يتميز ببعض الخصائص العامة التى ينبغى أن تراعى بعد ذلك فى تصميم البحث كما ينبغى على الباحث فى هذه المرحلة دراسة الامكانات المتاحة لتنفيذ البحث من ناحية الوقت ، والتمويل ، والمهارات الشخصية ، وعدم وجود عقبات من أى نوع تمنع الاتصال بالمبحوثين ، أو تجعل استجاباتهم غير طبيعية .

**تحديد المفاهيم :**

لكى لا يحدث الارتباك حول معنى أى كلمة من الكلمات الواردة فى البحث . فمن الضرورى على الباحث أن يحدد مفهوم كل كلمة تحتمل اختلافا فى معناها حتى يعرف القائمون بجمع البيانات والمشتركون فى تحليلها وتفسيرها ، والقارئون للبحث بعد ذلك مدلول الكلمات المستخدمة .

وتبدأ قائمة المفاهيم مع المرحلة الأولى التى يتم فيها تحديد المشكلة ، وتستمر خلال مراحل البحث التالية ليضاف اليها ما يستجد من مفاهيم لم تذكر فى المرحلة الأولى .

**الدراسات السابقة** : قلما يفكر الانسان فى بحث أو دراسة دون أن يكون هناك من سبقه الى التفكير فيها ، أو على الأقل فى بعض الجوانب المتصلة بها . ومن ثم يتحتم على الباحث أن يراجع الدراسات المتعلقة

بمجال بحثه حتى لا يبدأ من الصفر ، فالمعرفة الانسانية ليست وليدة اليوم ، وما تبحث عنه وتفكر فيه ربما يكون معروفا لغيرك من قبل . فاذا كانت النتائج معروفة فليس من الحكمة انفاق الوقت والجهد والمال فى اعادة بحثها ، الا اذا كان هناك شك فى صدق هذه النتائج ، فالبحث فى هذه الحالة تكون له قيمة . يضاف الى ذلك أن الدراسات السابقة المتصلة بالمشكلة المراد بحثها تساعد على بلورة مشكلة البحث ، ووضع الفروض التى تختبرها الدراسة الحالية . أما اذا كانت طبيعة البحث من ذلك النوع الذى لا بد أن يتكرر بين الحين والحين لدراسة اتجاهات الجماهير ازاء بنك معين ، فان فائدة الدراسات السابقة فى هذه الحالة هى تقديم النموذج السابق ليكون فى وسع الدراسة الحالية تجنب العيوب السابقة ، والاستفادة من الميزات التى تحققت فى هذه الدراسات ، مما يساعد على تطور أسلوب البحث وتقدمه .

**ثانيا — وضع الفروض :**

الفرض هو تقرير مبدئى عن أبعاد المشكلة موضوع البحث ، وتظل صحة هذا التقرير وصلاحيته موضع اختبار حتى يتم الوصول الى النتائج بعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ، وليس من الضرورى أن تأتى هذه النتائج متفقة تماما مع الفروض التى سبق وضعها ، وليست وظيفة البحث ترجيح أو رفض فرض معين . وقد تكون النتائج السلبية التى يصل اليها الباحث أكثر قوة من النتائج الايجابية التى تتفق مع فروضه المبدئية ، فالعبرة فى البحث بالتزام الموضوعية المطلقة فى جميع مراحله . أما وظيفة الفروض فهى اقتراح تفسيرات لعدد من الحقائق ، وتبيان الارتباطات بين متغير تابع وآخر مستقل ، وهذا أمر ضرورى لتصميم البحث بعد ذلك ، واختيار الاسئلة التى تغطى المعلومات والبيانات المطلوبة .

وبمعنى آخر فان الفروض تساعد على تحديد مجال البحث ووضعه فى اطار مناسب لطبيعة الموضوع ، بالاضافة الى تحديد البيانات المراد جمعها لتفسير المشكلة المطروحة . ولذلك يلجأ الباحثون الى صياغة بنود

(Items) البحث طبقا للفروض الموضوعه ، وعلى ضوء هذه البنود ترتب مجموعات الاسئلة التى تغطى كل مجموعة منها بندا من بنود البحث وهذا الترتيب يســاعد الباحث أثنـــاء تحليل البيانات واستخلاص العلاقات الارتباطية .

وتستنبط الفروض بناء على الخبرة السابقة للباحث . وكذلك من الدراسات التى أجريت فى موضوع البحث ، أو الابحاث المتصلة بهــذا الموضوع . كما تساعد النظريات والقواعد العامة التى أمكن الوصول اليها فى أى علم من العلوم على الاستنتاج المنطقى الذى يؤدى بنا الى افتراض تفسير معين للظاهرة موضوع البحث . وحينما لا تتوافر هذه العناصر فعلى الباحث أن يلجأ الى الدراسة الاستطلاعية التى تمكنه من استخلاص بعض الفروض . وجدير بالذكر انه كلما اهتم الباحث باستخلاص فروض بحثه على أساس علمى ، وادراك دقيق لابعاد المشكلة كلما كان تصميم البحث أكثر دقة ووفاء بأهدافه .

**ثالثا — اختيـــار أداة البحث :**

المقصـــود بأداة البحث الوسيلة التى نحصل بها على البيانات أو المعلومات والآراء والاتجاهات من المبحوثين بشكل يسمح بعد ذلك بتفريغ هذه البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج التى تتضمنها ، وأكثر هـــذه الوسائل شيوعا فى البحوث المسحية هى الملاحظة المنظمة ، والاستبيان والمقـــابلة .

**الملاحظـــة (Observation) :**

عرف الانسان الملاحظة واستخدمها فى استقصاء المعلومات من بيئته ومجتمعه منذ أقدم العصور ومازال يستخدمها حتى الآن فى حياته ومعاملاته مع الغير . وقد تمكن الباحثون من تطوير هذه الاداة واستخدامها فى جمع البيانات التى يتعذر الحصول عليها عن طريق الاستبيان أو المقابلة فوضعوا لها بعض القواعد العلمية التى تجعلها تحقق أهداف البحث . ولذلك تميزت

الملاحظة المنظمة عن الملاحظة البسيطة التى يلجأ اليها الانسان فى حياته اليومية ، والتى يلجأ اليها الباحثون فى دراساتهم الاستطلاعية ، بالتخطيط والتصميم الدقيق للجوانب التى ستتم ملاحظتها وتسجيل البيانات عنها •

وتصمم الملاحظة المنظمة بوضع فئات للسلوك المراد بحثه ، ويتم اختبار هذه الفئات قبل بدء البحث الفعلى ويوضع تعريف محدد لكل فئة • وتوزع هذه التعاريف على الباحثين القائمين بالملاحظة للرجوع اليها عند الضرورة • وتستخدم مع هذه الفئات مقاييس لتقدير السلوك خاصة فى الفئات التى يتطلب البحث ملاحظتها بدقة ، ويدرب الباحثون على أسلوب التقدير الدقيق لهذه الفئات طبقا للمفاهيم المحددة عن طريق المشرف على البحث •

فاذا تصورنا أن ادارة العلاقات العامة بأحد البنوك أرادت أن تعرف على وجه الدقه الاسلوب الذى يعامل به عملاء البنك فى فروعه المختلفة ، واختارت أن تكون الملاحظة المنظمة هى أداة البحث التى تجمع بها المعلومات الوصفية لأسلوب الخدمة بفروع البنك • فان ذلك يتطلب أولا تحديد نماذج السلوك المتوقعة من موظفى البنك وتصنيف هذه النماذج فى فئات بدءا من لحظة المواجهة الاولى بين العميل والموظف • ولنفرض أن هذه المرحلة تتضمن الفئات التالية : عبارة الاستهلال — تعبيرات الوجه — التركيز والاهتمام • هل يلقى الموظف العميل بعبارة ترحيب أم يمد يده لاوراقه دون أن ينطق بأية كلمة ؟ واذا نطق فما هى درجة الود فى كلمته ، ويرتبط بذلك تعبيرات الوجه من حيث البشاشة أو الامتعاض • ولنفرض ايضا أن الموظف قد لقى العميل بعبارة ترحيب مناسبة ووجه مبتسم فهل يبدو مهتما بلقائه وأداء الخدمة التى يطلبها أم أنه يبتسم وينطق ببعض الكلمات الودية وهو يتابع حديثا لزميل له ، أو ينظر بعينه الى شىء آخر لا يعنى العميل ؟ هذه التساؤلات ينبغى أن تحدد اجاباتها بدقة على مقياس (Continuum) يوضح درجات الترحيب أو البشاشة أو الاهتمام بحيث يمكن فى النهاية قياس مستوى العلاقات العامة فى تعامل البنك مع عملائه •

**وما ينطبق على لحظة المواجهة الاولى ينطبق ايضا على المراحل التالية الى أن يغادر العميل البنك •**

ويفضل استخدام الملاحظة المنظمة فى التعرف على أسلوب معاملة الرؤساء للمرءوسين ودراسة ظروف العمل فى الادارات التى تتعامل مع الجمهور مباشرة ، لما تتميز به هذه الوسيلة فى تلك الحالة من دقة وموضوعية ، قد تفتقدهما الوسائل الاخرى التى تلجأ الى سؤال الرؤساء أو المرءوسين ، وما يتضمنه ذلك من احتمالات التحيز أو المبالغة أو عدم الوضوح أو الحذف • وهذا يتطلب أن لا يظهر الباحثون مهمتهم بشكل ملفت للأنظار لكى تتم الملاحظة فى الموقف الطبيعى ، الا اذا كان مجال الملاحظة يتطلب غير ذلك •

وكما تجرى الملاحظة المنظمة فى المواقف الطبيعية بغرض وصف السلوك البشرى ، تستخدم أيضا فى المعامل حينما يكون الهدف عزل بعض المتغيرات لدراسة تأثير متغير على آخر بهدف تفسير بعض أنماط السلوك تحت تأثير معين • وأيا ما كان ميدان الملاحظة فمن الضرورى أن لا تطول فترتها بالنسبة للباحث الواحد حتى لا يفقد القدرة على الملاحظة الدقيقة • وينبغى التأكد من وضوح الفئات ووحدات القياس للباحثين وتدريبهم على التنفيذ السليم قبل بدء الملاحظة الفعلية •

**الاستبيان Questionnaire :**

الاستبيان هو أداة جمع البيانات من المبحوثين عن طريق استمارة تتضمن مجموعة من الاسئلة ترسل بالبريد أو تسلم للمبحوثين الذين يقومون بتسجيل اجاباتهم بأنفسهم على هذه الاستمارات • وهذا يتطلب أن تكون الاسئلة محددة فى مفاهيمها تحديدا دقيقا حتى لا تكون هناك فرصة لتأويل السؤال بغير المعنى الذى يريده الباحث ، ولذلك يلزم تجربة الاستمارة ، وعرضها على عدد من الخبراء لدراسة صياغتها واضافة التفسيرات التوضيحية للاسئلة التى تتطلب ذلك • كما انه من الضرورى

توجيه خطاب للمبحوث فى صدر الاستمارة (Covering Letter) يبين فيه الهدف من البحث ، ويوجه فيه الشكر مقدما على استجابته وتعاونه مع جهة البحث تحقيقا لصالح المجتمع • وليوضع فى الاعتبار أن هذا الخطاب هو البديل عن ذلك العنصر البشرى الحى الذى يواجه المبحوث فى حالة المقابلة الشخصية •

ويعتبر الاستبيان من أنجح وسائل جمع البيانات لبحوث العلاقات العامة لما يلى :

١ — يتيح للافراد فرصة ابداء آرائهم واتجاهاتهم بموضوعية دون خوف أو مجاملة •

٢ — لا يحتاج الى عدد كبير من جامعى البيانات . وهو ما يصعب توفيره فى ادارات العلاقات العامة المتوسطة الحجم أو الصغيرة •

٣ — لا يحتاج الى وقت كبير فى جمع البيانات •

٤ — لا يسمح للباحثين باضفاء تأثيرهم الشخصى على المبحوثين سواء كان ذلك مقصودا أو عن غير قصد • كما انه يقضى على احتمال ملء الاستمارات عن طريق بعض جامعى البيانات دون الرجوع الى المبحوثين •

٥ — يعتبر الاستبيان من أنجح وسائل جمع البيانات عن الموضوعات التى يضفى عليها المجتمع صفة الخصوصية ، والتى يعتبر الحديث فيها أمام الغير من الممنوعات أو المحرمات taboos •

٦ — يسمح الاستبيان للمبحوث باختيار الوقت الملائم والكافى لدراسة الاسئلة والاجابة عليها بدقة وأمانة ، فاذا لم يكن المبحوث راغبا فى الاجابة . فليس أمامه عنصر الحاح بشرى يحمله على الاجابات كيفما اتفق لتخلص من هذا الشخص الذى يسأل بأسرع ما يمكن •

وتتلخص عيوب الاستبيان فيما يلى :

١ — يشـــترط لاستخدامه أن يكون مجتمع البحث ممن يجيدون القراءة والكتابة ، وهذا الشرط قد لا يتوافر فى بعض المجتمعات بدرجة كافية • وهذه الصفة يندر أو ربما ينعدم وجودها بين عمـــلاء البنـــك •

٢ — انخفاض نسبة الاستجابة فى مجتمع البحث لعدم اقتناع بعض المبحوثين بأهمية البحث أو عدم ادراكهم لقيمة البحوث بصفة عامة • وهذا يؤثر على سلامة تمثيل العينة لأن نسبة المبحوثين التى تستجيب للبحث لا تمثل قطاعات المجتمع بالكامل ، ومن ثم يصعب تعميم النتائج على مجتمع البحث •

٣ — يفتقر الاستبيان الى عنصر الملاحظة الشخصية من الباحث لتعبيرات المبحوث وطريقة اجابته على أسئلة البحث وما يتضمنه ذلك من :

( أ ) التأكد من جدية المبحوث واهتمامه بالاجابة الدقيقة •

( ب ) التأكد من صدق المبحوث وكشف محاولات تضليل البحث اذا كانت هناك محاولة لذلك •

( جـ ) ضمان الحصول على أكبر نسبة استجابة من العينة بفضل التأثير الشخصى •

( د ) التأكد من فهم المبحوثين لأسـئلة البحث على النحـــو المقصـــود •

**المقـــــابلة : Interview**

تختلف أهمية المقابلة طبقا لمجـال البحث الذى تجمع عنه البيانات • ففى بعض الأبحاث يتحتم وجود الباحث وجها لوجه أمام المبحوث لكى

يسجل تعبيراته وظروفه أكثر من مجرد الكلمات التى ينطق بها • حقيقة أن الباحث مطالب بأن يسجل كل ما يقوله المبحوث بدقة تامة ولكن عليه أيضا أن يسجل ملاحظاته عن مدى صدق المبحوث وانفعالاته والموقف الاجتماعى الذى تتم فيه المقابلة • وتتضح أهمية ذلك بصفة خاصة فى البحوث الاجتماعية ويعرف English. H. B. & English A. C. المقابلة بأنها « محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد آخرين للحصول على بيانات أو معلومات بهدف استخدامها فى بحث علمى أو الاستفادة منها فى التشخيص والعلاج أو التوجيه [1] •

ويميز سلليتز وزملاؤه بين نوعين رئيسيين من المقابلة [2] :

١ — **المقابلة المقننة** : وفى هذا النوع يلتزم الباحث بتوجيه أسئلة الاستمارة بنفس الكلمات والترتيب لجميع المبحوثين منعا للتأثير الشخصى للباحثين •

٢ — **المقابلة غير المقننة** : وهذا النوع من المقابلات لا يحتاج الى الالتزام بترتيب محدد للأسئلة • فهو يتيح للباحث حرية ومرونة فى ادارة المقابلة بطريقة تسمح بالتعرف على أعماق المبحوث ودراسة اتجاهاته ودوافعه دراسة متعمقة • وهذه المقابلات مفيدة فى دراسة الحالات الفردية وفى الدراسات الاستطلاعية • كما تتطلب هذه المقابلات أن يقوم بها باحثون على مستوى عال من الكفاءة والقدرة على فهم الطبيعة البشرية لاستخلاص الدلالات الصحيحة ورؤية جميع الابعاد التى تتضح من خلال المقابلة •

ولكى تنجح المقابلة فلابد أن يراعى ما يلى :

١ — أن يكون الباحثون على قدر كبير من الفهم لظروف البيئة التى يتم فيها البحث •

---

(1) English. H. B and English A. C. : **A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms.** P. 123.

(2) Selltiz et. al., op. **cit.**, pp 309 - 319.

٢ — يتم تدريب الباحثين على اجراءات المقابلة وأسلوب توجيه الاسئلة أو تفسيرها للمبحوثين •

٣ — ينبغى على الباحث أن يراعى الظروف المساعدة لانجاح المقابلة من حيث الوقت والمكان ، والسلوك الشخصى ، وسرعة التكيف مع المواقف المختلفة حتى يكسب ثقة المبحوثين ويحظى بتعاونهم •

ومن دراسة عيوب الاستبيان تتضح مزايا المقابلة ، وكذلك الحال بالنسبة لمزايا الاستبيان التى تفتقر اليها المقابلة • ومهما يكن من أمر فاستخدام كل منهما يتوقف على طبيعة المشكلة المراد بحثها ، ومجتمع البحث ، وحجمه ، بالاضافة الى الامكانات المتاحة ، ويعتمد الاستبيان والمقابلة على ( استمارة ) تتضمن الأسئلة الموجهة الى المبحوث ، وتتشابه استمارة الاستبيان مع استمارة المقابلة فى القواعد العامة لاعدادهما وصياغتهما ، ولذلك سوف نتناولهما معا فى حديث واحد •

استمارة الاستقصاء :

لما كان الهدف من أسئلة الاستمارة التعرف على آراء واتجاهات ومعلومات المبحوثين ، سواء تمت هذه العملية عن طريق قيام المبحوث بنفسه بملء الاستمارة كما هو الحال فى الاستبيان ، أو قيام الباحث بهذه المهمة فى المقابلة ، فقد آثرت أن أطلق على هذه الاستمارة تعبير استمارة الاستقصاء • وهو فى رأيى التعبير الذى يظلل عملية جمع البيانات والمعلومات أيا كانت صورتها أو أداتها بهدف الاستفادة منها فى بحث علمى • وان كان ذلك لا ينفى تعدد أنواع الاستمارات ووجود بعض الفوارق بينها طبقا لمجالات الاستخدام المتنوعة •

فاذا كان الباحث قد تمكن من تحديد مشكلته تحديدا واضحا ووضع فروض بحثه • فان البيانات المراد جمعها سوف تتبلور فى عدد من النقاط يسميها الباحثون بنودا • هذه البنود هى الأساس الأول لاعداد الاستمارة

فى صورتها الأولية • ثم تأتى بعد ذلك المرحلة الثانية لدراسة الاستمارة من الناحية الفنية والمنهجية • وفى المرحلة الثالثة يتم اختبار الاستمارة قبل أن نصل الى المرحلة الأخيرة وهى اعداد الاستمارة فى صورتها النهائية • وسوف نتناول هذه المراحل الأربع بشىء من التفصيل •

### ١ — اعداد الاستمارة فى صورتها الأولية :

يبدأ الباحث فى وضع أسئلة استمارته على ضوء بنود فروضه كما سبق أن أوضحنا • وتتوقف صياغة هذه الأسئلة على العوامل التالية :

( أ ) نوع الاستمارة المستخدمة ، فاذا كانت استمارة استبيان فانه يلزم أن تكون الأسئلة واضحة تماما ومدعمة بالتفسيرات أو التوجيهات الضرورية •

( ب ) الظروف العامة لمجتمع البحث ، كالمستوى التعليمى أو المهنى أو الاقتصادى ••• الخ •

( جـ ) طريقة تحليل البيانات وتفسيرها ، ويتصل بذلك استخدام الاساليب الاحصائية والاستعانة بالحاسب الآلى •

( د ) طبيعة المشـكلة المراد بحثها ويرتبط بذلك استخدام الأسئلة المباشرة أو غير المباشرة ، أو الأسئلة المفتوحة أو المغلقة ، أو الجمع بين هذه الطرق أو بعضها • فالباحث يلجأ الى الأسئلة المباشرة عندما يكون الحصول على المعلومات المطلوبة لا يتضمن أى نوع من الحرج للمبحوث • وأنواع الحرج تختلف طبقا للقيم السائدة فى كل مجتمع ، فاذا أدرك الباحث أن هناك احتمالا لحساسية بعض المبحوثين ازاء الأسئلة المباشرة فعليه أن يلجأ الى صياغة الأسئلة وترتيبها بطريقة تسمح له باستخلاص المعلومات المطلوبة دون اثارة أى نوع من الحساسية لدى المبحوثين •

ولسهولة التحليل تفضل الأسئلة المغلقة عن الأسئلة المفتوحة اذا

كانت طبيعة السؤال والبحث بصفة عامة تسمح بذلك . ويقصد بالسؤال المغلق ذلك السؤال الذى يتضمن احتمالات الاجابة المتوقعة ، والتى تسمى بالبدائل . والتى يختار من بينها البديل الملائم لاجابة المبحوث .

**وينبغى أن تراعى فى الاستمارة الأمور التالية :**

( أ ) أن تتضمن بعض الأسئلة التى تختبر صدق المبحوث فى الاجابة والتى تسمى بأسئلة المراجعة Check questions ، والتى تحمل نفس المعنى لبعض الأسئلة الأخرى المتضمنة فى الاستمارة ولكن بعبارات مختلفة .

( ب ) تجنب الأسئلة الايحائية والأسئلة التى تحتمل التحيز وعدم الدقة .

( جـ ) ألا يحمل السؤال أكثر من فكرة واحدة ، وأن تكون هذه الفكرة واضحة ومفهومة .

( د ) صياغة الأسئلة فى عبارات تلائم مستوى مجتمع البحث من الناحية التعليمية .

( هـ ) تجنب الأسئلة التى تحتاج الى حسابات معقدة أو تتطلب تفكيرا طويلا .

( و ) فى حالة تعداد البدائل المحتملة لاجابات أى سؤال ، يجب مراعاة عدم التداخل بين هذه البدائل وينبغى أن يكون كل بديل متعلقا باحتمال واحد فقط .

( ز ) يجب عدم الالتجاء الى الأسئلة المفتوحة الا اذا استدعت متطلبات البحث ذلك فهى تحتاج الى جهد كبير فى عملية التحليل ، وان كانت تترك للمبحوث حرية الاجابة بطريقته الخاصة . بينما تساعد الأسئلة المغلقة

على تحديد الاجابات ، وتوضيح المقصود من السؤال بالاضافة الى ميزتها الأساسية فى التحليل •

( ح ) بعض الأسئلة تتطلب تحديد فئات للبدائل تسهيلا لعملية التحليل • كفئات السن أو الدخل ، ومن الضرورى مراعاة عدم التداخل بين فئة وأخرى • وينبغى فى الوقت نفسه أن تكون الفواصل بين الفئات متناسبة مع أهداف البحث وظروف العينة •

( ط ) يجب أن ترتب الأسئلة سيكولوجيا حتى يظل المبحوث على تجاوبه مع الباحث الى نهاية الاستمارة • ويتعلق بهذا البند توزيع أسئلة البيانات الخاصة فى ثنايا الأسئلة الأخرى كل فى المكان المناسب له فى سياق الأسئلة بما يحقق التسلسل الطبيعى للحديث اذا كانت طبيعة الموضوع تحتمل ذلك •

( ى ) أن تتضمن الاستمارة الأسئلة التى تبين المعرفة بالمشـكلة • واتجاهات الأفراد نحوها وسلوكهم ازاءها ، يضاف الى ذلك أسئلة الدوافع للتعرف على أسباب السلوك •

ويمكن للباحث أن يرجع الى الاستمارات المشابهة لموضوع بحثـه للاسترشاد بها وتجنب الأخطاء التى تتضمنها • كما انه من الضرورى اعداد الجداول التخيلية *Ghost tables* لتوضيح العلاقات التى يمكن استنتاجها من البيانات • وهذا يساعد الباحث على تحديد البيانات الضرورية للبحث ، واضافة الأسئلة التى يحصل بها على هذه البيانات ، وحذف الأسئلة التى لا تحقق أية فائدة للبحث •

**٢ ــ دراسة الاستمارة من الناحيتين الفنية والمنهجية :**

ذكرنا بعض القواعد التى تنبغى مراعاتها فى اعداد الاستمارة ، ومنها ترتيب الأسئلة من الناحية النفسية ، وصياغتها بشكل محدد ومفهوم ، بالاضافة الى تغطيتها للبيانات المطلوبة فى البحث • وهذه الأمور لا ينبغى

أن يقنع الباحث بقيامه بها وحده ، فلابد من الاستعانة بخبير أو أكثر فى مناهج البحث لدراسة هذه الجوانب ، والتأكد من توافر أسباب النجاح لهـا . فلاشك أن تعدد وجهات النظر يساعد على اثراء الاستمارة وسد الثغرات المحتملة والتى قد لا يتنبه اليها واضع الاستمارة نفسه .

وكما ينطبق ذلك على الشكل العام للاستمارة ينطبق أيضا على ترتيب الأسئله وصياغتها . ووضع البدائل المحتملة للاجابات ، وتوزيع أسـئلة المراجعه وصياغتها بذكاء ، حتى لا يتنبه المبحوث الى وظيفتها الحقيقية فتفقد قيمتها أو تتسبب فى نفور المبحوث وعدم استجابته .

ولا يكفى أن تراجع الاستمارة من الناحية المنهجية فقط اعتمادا على أن الباحث — وهو هنا رجل العلاقات العامة يفهم موضوع بحثه ، ويعرف أكثر من غيره المـادة العلمية المطلوبة للبحث فمن الضرورى أن تراجع هذه المـادة عن طريق خبير متخصص فى المشكلة المطروحة . ولما تمس المشكلة أكثر من تخصص فيكون من الضرورى الاستعانة بعدد من الخبراء فى هذه التخصصات أما اذا كانت المشكلة لا تحتاج الى تخصصات فرعية فينبغى أن يستعين رجل العلاقات العامة بمستشـار خارجى فى المهنة للتأكد من قدرة الاستمارة على تغطية مشكلة البحث ، وفاعليتها فى استخلاص العلاقات المختلفة بين المتغيرات المطروحة وتفسير هذه الارتباطات تفسيرا دقيقا وكامـلا .

### ٣ — اختبـار الاستمارة :

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الاختبارات يدعو خبراء مناهج البحث الى تطبيقها على الاستمارة قبل أن تصبح جاهزة لجمع البيانات . وهى اختبارات الصياغه . والثبات والصدق .

وفيما يلى فكرة مبسطة عن كل منها .

**( أ ) اختبـار الصـياغة :** هذا الاختبار يعتمد على تجربه الاستمارة على عدد من الافراد يشبهون فى ظروفهم التعليميه والاجتماعية والمهنية

أقرانهم فى مجتمع البحث . والهدف من ذلك التأكد من وضـوح الأسئلة وسهولة فهمها ، وتعديل بعض العبارات لتلائم لغة الحديث فى مجتمع البحث . كما تساعد هذه التجربة على معرفة العقبات النفسية التى قـد تعترض توجيه بعض الأسئلة بطريقة مباشرة ، أو وضعها فى سياق مختلف أو ترتيب آخر غير الترتيب الذى وضعت فيه . ويمكن أيضا من خلالها تحديد الوقت المناسب لجمع بيانات الاستمارة وتقدير الجهـد البشرى اللازم لعملية جمع البيانات .

**( ب ) اختبار الثبات :** Reliability الثبات فى البحـوث النفسية والاجتماعية معناه الحصول على نفس البيانات باستخدام نفس الوسيلة ونفس المقياس اذا أعيد تطبيق البحث على نفس الأفراد أو الظواهر فى ظل ظروف واحـدة أو متشابهة . وبمعنى آخر انه لو كرر البحث على مجموعة من الافراد باستخدام عمليات قياس موحدة لكان هناك اتساق فى النتائج باستمرار مادامت ظروف البحث واحدة وأداته لم تتغير حتى ولو تغير القائم باجراء البحث .

والطريقة الشائعة لاختبار الثبات هى اعادة تطبيق نفس البحث بنفس الطريقة على نسبة معينة من المبحوثين ، ثم يحسب معامل الثبات بين نتائج التطبيق فى المرتين ، فاذا كان هذا المعامل قويا اعتبرت الاداة ناجحة فى التطبيق . ويحسب هذا المعامل عن طريق معاملات الارتباط أو بحساب نسبة الاتفاق لكل سؤال . وفى حالة عدم حصول السؤال على نسبة ثبات معينة يحددها الباحث مع الخبراء ـ يسقط السؤال ويصبح من الضرورى استبعاده أو البحث عن بديل آخر يحقق الهدف منه ويحصل على نسبة الثبات المطلوبة .

ويختلف تحديد نسبة الثبات باختلاف مجال البحث وطبيعة المشكلة . ففى البحوث النفسية ترتفع هذه النسبة لأن مجالات التغير فى ظروف المبحوثين ضئيلة . بينما تنخفض نسبة الثبات فى البحـوث الاجتماعية

وبحوث الرأى العام . لأنها تتعرض لتغيرات كثيرة وقد تكون فى بعض الأحيان سريعة • ولذلك ينصح الخبراء أن لا تقل الفترة بين اجراء الاختبار الأول والثانى عن أسبوع ولا تزيد عن أسبوعين • فحينما تكون الفترة قصيرة يكون من السهل على المبحــوث أن يتذكر اجابته الاولى ويدلى بمثلها . بينما قد تتدخل بعض العوامل لتغيير رأى المبحوث اذا طالت الفترة عن أسبوعين •

**( جـ ) اختبــار الصــدق : Validity** المقصــود بالصــدق أو الصلاحية فى البحوث النفسية أن يقيس السؤال ما وضع لقياسه • فاذا كان الهدف من السؤال هو معرفة رأى جمهور البنــك فى مدى ما تتيحه صحيفتهم من فرص متكافئة لكل الآراء المتعارضة ، فلا ينبغى أن يوضع السؤال بهذه الطريقة :

هل أنت راض عن أسلوب تحرير الصحيفة ؟ •

فاجابة هذا السؤال لا تقيس حرية الرأى فى الصحيفة • وشتان بين أسلوب التحرير ( رغم عدم التحديد فى هذه العبارة ) وبين حرية الرأى • ولكى يعرف الباحث قدر الحرية الذى تتيحه الصحيفه لكل الآراء يمكن أن يكون السؤال هكذا :

هل ترى أن الصحيفة تعبر عن كل الآراء بالبنك ؟ •

كما يمكن أن يكون هناك أكثر من سؤال بالمعنى نفسه للتأكد من صدق الاجابة • ويستعان فى هذا الاختبار بعدد من المحكمين من خبراء البحوث للحكم على مدى صدق أسئلة الاستمارة فى الحصول على البيانات المطلوبة على ضوء أهداف البحث وفروضه وبنوده •

**٤ ــ اعداد الاستمارة فى صورتها النهائية :**

اذا كان من الممكن تشبيه الخطوات السابقة بالعمليه التحريرية لأى مطبوع من المطبوعات فان المرحلة التالية هى اخراج هذا المطبوع من الناحية

الشكلية . وتهتم عملية الاخراج بالشكل العام للاستمارة . ونوع الورق المستخدم فى الطباعة ، وتنظيم الفراغات التى تسمح بتسجيل الاجابات . وعلى الباحث أن يقوم بمراجعة ترتيب الأسئلة ومضمونها ووضع تعليمات البحث فى المكان المحدد لها مع التأكد من صحة ترقيم الصفحات وعـدم تجزئة السؤال بين صفحتين ، وغير ذلك من الأمور التى تجنب اللبس أو الارتباك عند ملء الاستمارة . ومن الضرورى أن يخصص مكان فى أعلى الصفحة الأولى لاسم ورقم الحالة والرقم المسلسل والتاريخ ورمز العينة كما يلزم الاشارة فى أسفل الصفحة الى موافقة الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء على اجراء البحث ، ورقم القرار الوزارى الخاص بذلك منعا لأى مشكلة قد يتعرض لها الباحثون فى الميدان .

وهناك عملية ضرورية يحسن أن تتم فى هذه المرحـلة ، وهى ترميز الاستمارة . فعملية الترميز السابقة على الطبع Pre - coding تختصر كثيرا من الوقت الذى يبذل بعد اجراء البحث فى ترميز البيانات تمهيدا لتفريغها وتحليلها . كما انها تتيح قدرا أكبر من الدقة لأن الرمز يكون مطبوعا على خط مستقيم مع الاجابة أو البديل الذى يدلى به المبحوث . ويستطيع الباحث أن يقوم بهذه العملية بنفسه ، وان كان من الأفضل أن يعرضها بعد ذلك على أحد المتخصصين للتأكد من سلامة الترميز .

وسواء كان الباحث يعتزم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام الحاسب الآلى أو باستخدام الطريقة اليدوية ، فان عملية الترميز السابقة على الطبع تحقق مزايا السرعة والدقة فى هذه المرحلة ، ويحسن أن يلتزم الباحث فى الحالتين بنظام الترميز المستخدم فى الحاسب الآلى ، وفيما يلى فكرة موجزة عن هذا النظـام :

تتكون البطاقة Card التى تثقب عليها البيانات من ثمانين عمودا رأسيا وعشر صفوف أفقية ، ويضاف اليها عند الضرورة صفان فى الفراغ العلوى للبطاقة . ويخصص كل عامود لمعلومة واحدة فقط توضع عادة فى

الصف الأول . أما اذا كنا بصدد عدد من البدائل لا يسمح البحث باختيار أكثر من واحد منها ، فان هذه البدائل كلها توضع فى عامود واحد على صفوف متتالية . وفيما يلى نموذج لذلك :

س ١ : هل تقــرأ صحيفة البنــك ؟ :

| | | |
|---|---|---|
| ـ نعم | ٥ ـ ١ | اسأل ( ٢ ) |
| ـ أحيانا | ٥ ـ ٢ | اسأل ( ٢ ) |
| ـ لا | ٥ ـ ٣ | اسأل ( ٧ ) |

س ٢ : ما هى الموضوعات التى تحب قراءتها فى الصحيفة ؟ :

| | | |
|---|---|---|
| ـ أخبار البنك | ٦ ـ ١ | |
| ـ الاجتماعات | ٧ ـ ١ | |
| ـ المقالات السياسية | ٨ ـ ١ | |
| ـ أحاديث المسئولين | ٩ ـ ١ | |
| ـ القصص | ١٠ ـ ١ | |
| ـ أخرى تذكر | ١١ ـ ١ | اسأل ( ٣ ) |

فاذا تصورنا أن البحث يهدف الى تقويم الوسائل الاعلامية التى تستخدمها ادارة العلاقات العامة بالبنك ، وأن هذه الوسائل تشمل صحيفة البنك ، والنشرات الداخلية ، والندوات ، والأفلام . فنحن الآن بصـــدد سؤالان مغلقان ، أى أن البدائل أو الاجابات المحتملة مرفقة بكل سؤال منها . فماذا عن الأرقام الموضوعة فى أقصى اليسار والمواجهة لكل بديل ؟ وماذا عن اسأل ( ٢ ) ، واسأل ( ٧ ) التى نراها بجوار الأرقام .

يمثل الرقم ( ٥ ) رقم العامود ببطاقة التثقيب ويمثل الرقم التالى ( ١ ) رقم الصف بهذا العامود الخامس . وفى السؤال الأول نلاحظ أن هناك

ثلاثة صفوف ( ١ ، ٢ ، ٣ ) فى نفس العامود الخامس . والسبب فى ذلك أن احتمال الاجابة عن هذه البدائل الثلاثة واحد فقط . فاما أن المبحوث سيجيب بنعم ، واما أنه سيقول ( لا ) ، أو البديل الثالث ( أحيانا ) . بينما يختلف الوضع بالنسبة للسؤال الثانى حيث انه من المحتمل أن يذكر المبحوث فى اجابته أكثر من بديل . فهو قد يحب قراءة أخبار البنك والاجتماعات والقصص ، وربما أيضا المقالات السياسية ، وأحاديث المسئولين . ولهذا يخصص لكل بديل عامود قائم بذاته لأغراض التحليل واستخلاص الارتباطات .

ومن الواضح تبعا لذلك أن البطاقة الواحدة تخصص لحالة واحدة ، بل أن الحالة الواحدة قد لا يكفيها بطاقة واحدة اذا كانت بيانات البحث تزيد عن أعمدة البطاقة الواحدة . وفى هذه الحالة ينبغى عدم تجزئة السؤال بين بطاقتين ، فاذا كان السؤال رقم ( ١٨ ) مثلا ينتهى ترميزه عند رقم ٧٨ فى البطاقة الاولى ، وكانت بدائل السؤال التالى له تشغل ثلاثة أعمدة أو أكثر ، ينقل السؤال الى البطاقة رقم ( ٢ ) وتبدأ أيضا بالعامود رقم ( ٥ ) . أما لماذا بدأنا الترميز بالرقم ( ٥ ) وربما ( ٤ ) أو ( ٦ ) ، فالسبب فى ذلك هو تخصيص الارقام الاولى للرقم المسلسل ورقم الحالة .

أما اسأل ( ٢ ) ، واسأل ( ٧ ) التى نراها بجوار أرقام الترميز ، فالغرض منها تسهيل الانتقال المنطقى بين الأسئلة . فالذى أجاب عن السؤال الأول بنعم أو أحيانا من المنطقى أن نوجه له السؤال الثانى . أما الذى أجاب عنه بلا فليس من المعقول أن نوجه اليه السؤال الثانى ، بل اننا ننتقل مباشرة الى السؤال السابع ولنفرض انه فى هذه الحالة يتعلق بالسبب فى عدم قراءة الصحيفة .

## رابعا — اختيار العينات :

يلجأ الباحثون الى أسلوب المسح بالعينة حينما تتوافر لديهم بعض المعلومات عن مجتمع البحث بحيث يمكن الاطمئنان الى سحب عينة ممثلة لهذا المجتمع . فهذه الطريقة توفر كثيرا من الوقت والجهد والنفقات خاصة

اذا لم يكن الهدف من الدراسة هو الحصر الشامل لمفردات المجتمع • فالباحثون فى دراسات الرأى العام يقنعون بأسلوب العينات طالما كانت هذه العينات تعبر عن المجتمع المسحوبة منه ؛ ولأن عامل السرعة ضرورى جدا فى هذا المجال لملاحقة التطورات السريعة التى يتعرض لها المجتمع • كما ان خبير العلاقات العامة لا يمكنه أن يجمد المشكلة بجميع عناصرها ، أو أن يطلب من جماهير البنك الانتظار حتى ينتهى البحث الشامل الذى يقوم به لجميع أفراد المجتمع • وقد أصبح من المحتم تبعا لذلك أن تعتمد بحوث العلاقات العامة فى معظم الأحوال على أسلوب العينات فى دراسة مجتمعات البحث •

ولقد زاد الاهتمام فى السنوات الأخيرة بعلم العينات وأصبح يستخدم فى كثير من المجالات • وقد ساعد على ذلك التطور الكبير الذى حدث فى هذا العلم سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية ، حيث أصبح من الممكن باستخدام الطرق الاحصائية تقدير الحجم الأمثل للعينة عند مستوى ثقة معين تبعا لأغراض البحث •وكذلك تعددت أنواع العينات لتلائم ظروف الأبحاث المختلفة ، وتطورت وسائل تقدير دقة كل منها • واذا كان من الضرورى لرجل العلاقات العامة أن يلم بفكرة واضحة عن أنواع العينات واستخداماتها الا أن ذلك لا يتعارض مع الاستعانة بخبير احصائى فى العينات للتأكد من سلامة اختيار العينة وتقدير الحجم الأمثل لها •

وتنقسم العينات الى نوعين رئيسيين هما : العينات الاحتمالية التى يتم اختيارها على أساس قانون الاحتمالات حيث لا يكون للباحث ولا لعناصر العينة أى دخل فى اختيار أى فرد فيها • والنوع الثانى هو العينات العمدية التى يختارها الباحث عن عمد لأنه يرى انها تمثل المجتمع بالنسبة لخاصية معينة • وقد يكون التحيز الناتج عن هذا الاختيار العمدى أقل فى هذه الطريقة من التحيز الناتج عن الخطأ العشوائى • وبصفة عامة فان العينة لابد أن تكون أساسا احتمالية ، أما اذا كانت عمدية فلابد من تقديم مبررات كافية لهذا الاختيار من جانب الباحث •

وفيما يلى أهم أنواع العينات التى تستخدم فى بحوث العلاقات العـامة :

### ١ ــ العينة العشـوائية البسـيطة Simple random sample :

وهى الطريقة التى تتساوى فيها احتمالات الاختيار لجميع مفردات المجتمع التى تسحب منه العينة . وتعتبر هذه الطريقة أسهل طرق العينات الاحتمالية وان لم تكن أكثرها استخداما فى الميادين العملية . والطريقة الأسياسية للاختيار العشوائى هى كتابة أسماء المفردات أو أرقامها المسلسلة على بطاقات متشابهة تماما مثل خلط هذه البطاقات ببعضها خلطا جيدا حتى يضيع كل أثر لترتيب موجود ، ثم نختار ونحن مغمضو العينين عددا من البطاقات يساوى عدد المفردات المطلوبة [١] . وهناك طرق كثيرة لسحب هذه العينة تقوم جميعها على اعطاء احتمال متساو لجميع مفردات المجتمع لكى تمثل فى العينة .

### ٢ ــ العينة العشوائية المنظمة Systematic random sample :

وهى أكثر انتشارا فى الأبحاث التطبيقية لقلة تكاليفها وسهولة اجرائها . فضلا عن قلة الأخطاء التى تقع فى اختيار مفرداتها . ويتم اختيار هذه العينة من اطـار [٢] Frame يحتـوى على مفردات مجتمع البحث . وتعتمد هذه الطريقة على تحديد مسافة متساوية بين مفردات الاطار . فاذا كان حجم العينة المطلوب مائة مفردة ، وكان الاطار الذى ستسحب منه مكونا ألف مفردة ، فان الفاصل بين كل وحدة تختار للعينة هو عشرة . ويحدد الرقم الأول بطريقة عشوائية ، حيث تكتب عشر أرقام على عشرة ورقات منفصلة ، ثم تقلب الأوراق وتسحب منها واحدة . ولنفرض انها تحمل رقم ( ٤ ) فيكون هذا الرقم ممثلا للمفردة الأولى ، وتكون المفردة

---

(١) احمد عبادة سرحان ، ثابت محمود احمد : مقدمة العينات ، القاهرة ، دار الكتب الجامعية ١٩٦٤ ، ص ٣٩ .

(٢) كشوف السجلات المدنية فى الاقسام او قوائم عملاء البنك او قوائم المساهمين أو غيرها .

الثانية هى رقم ١٤ • والثالثة ٢٤ حتى رقم ٩٩٤ • ويكون الرقم التالى مباشرة ( رقم ٥ ، ١٥ ، ٢٥ ، ٩٩٥ ) ممثلا للمفردة البديلة التى تستخدم فى حالة تعذر اجراء البحث مع المفردة الأصلية لسبب يراه الباحث مقبولا من الناحية العلمية •

وعلى الباحث أن يراعى عند استخدام هذه الطريقة أن لا تكون هناك علاقة دورية بين ترتيب أرقام القائمة كأن تكون للأرقام ٤ ، ١٤ ، ٢٤ ، ٩٩٤ صفة خاصة متميزة عن باقى مفردات البحث مما يجعل العينة غير ممثلة • ولهذا يتحتم على الباحث أن يكون ملما بظروف البحث وطبيعته حتى يتجنب مثل هذا الخطأ [١] •

٣ ـــ **العينة الطبقية العشوائية** Stratified random sample :

تستخدم هذه الطريقة لضمان تمثيل العينة لكل طبقات المجتمع وذلك فى الأحوال التالية :

( أ ) للحصول على بيانات ذات دقة محددة مطلوب معرفتها من شرائح متميزة فى مجتمع معين •

( ب ) حينما تتباين بعض الخصائص الاجتماعية أو الاقتصادية فى مجتمع محدد يكون من الضرورى معاينة كل قسم متميز على حدة •

( جـ ) لضمان تمثيل الوحدات السياسية والادارية فى منطقة معينة •

( د ) للحصول على تقدير دقيق لمتوسط كل طبقة عن طريق عينة مأخوذة من هذه الطبقة وبتوحيد Combine التقديرات للطبقات المختلفة يمكن الحصول على تقدير دقيق للمجتمع كله • وذلك حتى نتجنب تمثيل العينة لفئات الدخل الكبيرة فقط أو العكس اذا كنا بصدد دراسة لمتوسط الدخل فى مجتمع معين [٢] •

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٦٧ — ١٧١ •
(٢) نفس المرجع السابق ص ٨٣ ، ٨٤ •

ولاستخدام هذه الطريقة يقسم مجتمع البحث الى طبقات ويقدر حجم العينة الكلى اللازم للحصول على درجة الدقة المطلوبة • ثم توزع العينة عى الطبقات المختلفة بطريقة تسمح بأقل خطأ ممكن ، وهناك عدة طرق لذلك أهمها : التوزيع المتناسب Proportional allocation والتوزيع الأمثل Optimum allocation • ففى التوزيـــع المتناســب يكون توزيع العينــة على كل طبقة متناسبا مع عدد الوحدات الكلية لهذه الطبقة • وفى التوزيع الأمثل لا توزع العينة على الطبقات بنسبة ثابتة ، بل يختار من كل طبقة عدد يتناسب مع درجة تجانس هذه الطبقة ، فنختار عددا صغيرا من الطبقات المتجانسة • وكلما قل التجانس فى طبقة يزيد عدد الوحدات التى نختارها منها حتى نستطيع تصغير خطأ المعاينة الذى يزداد احتمال حدوثه بزيادة درجة التشتت • ويلى ذلك سحب العينة من كل طبقة بنفس الطريقة التى تسحب بها العينة العشوائية [١] •

## ٤ ـ العينة المتعددة المراحــل Multi stage sample :

عند معاينة مجتمع كبير نادرا ما تستخدم العينة العشوائية البسيطة أو العينة الطبقية الا اذا كان هناك اطار جاهز لكى تسحب منه العينة • وحتى لو كان الاطار موجودا فان تكاليف استخراج العينة سوف تكون باهظة ، ولذلك يفضل اختيار جزء صغير من المجتمع كمرحلة أولى لاستخراج العينة • ويشترط أن يختار هذا الجزء بطريقة عشوائية ، وأن يراعى مدى تمثيله للمجتمع المأخوذ منه • وفى المرحلة الثانية تسحب العينة بطريقة عشوائية أيضا من الجزء الذى اختير • وأحيانا يمر الاختيار بثلاث مراحل عندما يكون حجم المجتمع كبيرا جدا كمجتمع الحضر مثلا ، حيث نختار مدينة تمثل الحضر بطريقة عشوائية ، ثم نختار من هذه المدينة أحد الأحياء بطريقة عشوائية أيضا • وفى المرحلة الثالثة تسحب العينة من قائمة سكان هذا الحى ، على أن يراعى الباحث الظروف الخاصة بالاختيار العشوائى

---

(١) نفس المرجع السابق ص ٩٢ ـ ٩٣ •

لهذا الجزء بحيث يكون مماثلا فى صفاته العامة ـ أو الصفة التى تهم البحث بصفة خاصة ـ لتلك الصفات التى يتميز بها المجتمع ككل .

### ٥ ـ العينــة المزدوجــة Double sample :

تتميز العينة الطبقية بالدقة فى قياس متغير ما اذا كان هناك ارتباط بين الطبقات والمتغير الذى يقاس ، الا أنه لامكان استخدام هذه الطريقة يتحتم أن تتوافر لدى الباحث معلومات كاملة عن المجتمع كله لكى يصبح فى امكانه تقسيم هذا المجتمع الى طبقات . وقد تكون هذه المعلومات متوفرة وقد لا تكون ، وفى الحالة الثانية يمكن الحصول على هذه المعلومات بأخذ عينة كبيرة الحجم قليلة التكاليف ثم تسحب من هذه العينة عينة فرعية لدراسة الخاصية المطلوبة . فقد يكون مناسبا من الناحية الاقتصادية أن تجمع بعض المعلومات من العينة الكبيرة لاستخدامها فى التقسيم الى طبقات ، ثم تسحب العينة الطبقية الفرعية الصغيرة من العينة الكبيرة لاجراء البحث المطلوب بدقة أكثر وتكاليف أقل . وتسمى هذه الطريقة بالعينة المزدوجة ، وتستخدم حينما يكون الكسب فى دقة التقدير الناتج عن التقسيم الى طبقات يزيد على النقص فى الدقة الناتجة عن حجم العينــة الأساسية الكبيرة [١] .

### ٦ ـ العينة العمدية Purposive sample :

قد يتعمد الباحث اختيار احدى وحدات المجتمع لكى يسحب منها العينة وقد يكون لهذا الاختيار مبرراته ، كأن يكون حجم هذا المجتمع كبيرا ، ويرى الباحث أن هذه الوحدة طبقا للمعلومات المتوافرة لديه لها نفس الصفات العامة للمجتمع الكبير ، وأن الإختيار العشوائى قد لا يأتى بوحدة ممثلة للمجتمع تمثيلا كافيا . وبالتالى يكون خطأ التحيز الناتج عن الاختيار العمدى أقل من خطأ التحيز العشوائى . ويلجأ بعض الباحثين الى اختيار وحدات معينة من المجتمع لاجراء البحث على عينات منها لأن امكانية تنفيذ

---

(١) المرجع السابق ص ٢٢١ ، ٢٢٢ .

البحث فى هذه الوحدات أكثر يسرا من الناحية الاقتصادية أو لأى سبب آخر مقبول من الناحية العلمية ، دون أن يكون لهذا السبب أى تأثير على سلامة تمثيل العينة للمجتمع • كما قد تختار احدى الوحدات عن عمد لغرض علمى بحت ، كأن تكون هذه الوحدة لم تشهد أى بحث من قبل ، أو لم تتعرض لتأثير متغير معين يراد اختبار تأثيره فى وحدة أخرى ، وهكذا توجد بعض الأسباب للاختيار العمدى للوحدة التى تسحب منها العينة بشرط أن لا تكون سببا فى تحيز العينة •

وقد تكون العينة العمدية حصصية quota sample وتستخدم هذه الطريقة كثيرا فى أبحاث الرأى العام حيث يقسم المجتمع الى طبقات ، ويطلب من الباحثين اجراء عدد معين من المقابلات مع أفراد كل طبقة الى أن يحصلوا على الحصة المحددة لهذه الطبقة • وفى هذه الطريقة يستخدم الباحث أى معلومات للوصول بسرعة الى مفردات العينة التى تنطبق عليها مواصفات الطبقات التى يجمع بياناتها • والغرض من هذه الطريقة هو استخدام مزايا التقسيم الى طبقات ذات مواصفات محددة مع تجنب تكاليف استخراج العينة العشوائية المنتظمة ، وكذلك توفير الوقت اللازم لهذه العملية ، لان طبيعة أبحاث الرأى العام تحتاج الى سرعة التنفيذ فى معظم الأحيان • وينصح دوب Doob بعدم الافراط فى الثقة بنتائج الأبحاث التى تعتمد أساسا على عينات حصصية لما قد تتضمنه من تمثيل متحيز لافراد المجتمع وبصفة خاصة فى التنبؤ بنتائج الانتخابات [1] •

**خامسا — اختيار الباحثين وتدريبهم :**

قلما يذكر أساتذة البحث هذه المرحلة كخطوة متميزة من خطوات البحث المسحى ، وبعضهم يكتفى بالاشارة السريعة اليها ، ربما عن افتراض بأنها بديهية من بديهيات البحث • ورغم انها كذلك الى حد كبير الا أننى أعتقد انها تستحق وقفة خاصة للتأكيد عليها وبلورة بعض النقاط الهامة فيها • فلو فرضنا

---

(1) Doob · op. cit., p. 112.

أن الباحث قد حدد مشكلة بحثه بدقة ، ووضع فروضه على أساس علمى ، ثم اختار الأداة الصحيحة لجمع البيانات ، واختار عينات البحث على أساس سليم ، ثم وزع استمارات البحث على عدد من جامعى البيانات لتنفيذ هذه المهمة دون التأكد من قدرتهم على التنفيذ الدقيق ، فان هذه الجهود كلها قد تضيع هباءا اذا تصدى للعمل الميدانى من يعوزهم الاستعداد الكافى له .

فهناك صفات أساسية لابد أن تتوافر فى الباحثين الميدانيين الذين يطلق عليهم أحيانا اسم جامعى البيانات ، وهى تسمية قد تجعل مهمتهم تبدو أبسط كثيرا مما يتطلبه البحث . لأن هذه المهمة فى الحقيقة لا تقتصر على تسجيل البيانات كما ينطق بها المبحوث ، ولكنها تتطلب فهم ما يدلى به المبحوث من أقوال ، والتأكد من صحة هذه الأقوال . واستيعاب الظروف المحيطة به ، وتسجيل ما يعتقد الباحث أنه ذا دلالة بالنسبة لأقوال المبحوث أو لهدف البحث ، وذلك فى المكان المخصص لملاحظات الباحث .

وفيما يلى أهم القواعد التى تنبغى مراعاتها فى اختيار هؤلاء الباحثين :

١ — أن تكون خلفية الباحث العلمية لها صلة وثيقة بمجال البحث ، فهذا يساعده على فهم مشكلة البحث ، وتسجيل الملاحظات الدقيقة .

٢ — أن يكون ذا قدرة على خلق جو من الألفة بينه وبين المبحوثين لكى يحظى بثقتهم وتعاونهم . ويفضل أن يكون هذا الباحث معروفا لمجتمع البحث لازالة عوامل الشك والريبة التى تظهر ازاء الشخص الغريب عن المجتمع . وكثيرا ما يلجأ الباحثون الى الاستعانة ببعض أبناء القرى التى يتم فيها البحث ، وذلك فى مجال الأبحاث التى تجرى فى الريف لادخال الطمأنينة على المبحوثين وضمان أكبر قدر من الاستجابة الصادقة .

٣ — أن يكون معروفا عنه التفانى فى العمل العلمى ، والاخلاص له ، والمثابرة عليه ، فمن المعروف أن بعض جامعى البيانات لا يتمتعون بالأمانة

العلمية • ولا يكلفون أنفسهم جهد مقابلة المبحوثين ، ويملأون بيانات استمارة المقابلة أو الملاحظة بما يوحى به خيالهم وتوقعاتهم • حقيقة أن المراجعة الميدانية قد تكشف هذا الزيف ، ولكنه من الاسلم مراعاة العنصر الأخلاقى فى القائمين بجمع البيانات قبل بداية العمل ومتابعتهم بعد ذلك •

وبعد اختيار الباحثين على ضوء الأسس السابقة لابد من تنظيم لقاءات بينهم وبين المشرف على البحث لتوضيح أهدافه ، والتأكد من وضوح الأسئلة التى تتضمنها الاستمارة • وفى هذه اللقاءات أيضا يقوم المشرف على البحث بالرد على استفسارات الباحثين ، وشرح اجراءات العمل الميدانى لهم ، وبيان كيفية الاتصال بغرفة عمليات البحث عند مواجهة احدى المشكلات المستعصية عليهم • وينبغى أن يقسم الباحثون الى مجموعات بالتناوب يقوم فيها كل واحد بدور الباحث مرة والمبحوث مرة أخرى كاختبار عملى أولى للتأكد من فهم الباحثين للاستمارة ، وقدرتهم على توجيه الأسئلة •

## سادسا — جمع البيانات :

تتفاوت درجة البساطة والتعقيد فى هذه المرحلة بتفاوت حجم البحث واتساع ميدانه ففى الأبحاث التى تجرى داخل منظمة صغيرة الحجم ، محدودة الجماهير ، تكون السيطرة على الباحثين وتوجيههم ومراقبتهم أكثر يسرا عما اذا كان الحال غير ذلك • بل ان بعض الأبحاث يقوم بها فرد واحد ابتداءا من تحديد المشكلة ، ووضع الفروض ، وتصميم أداة البحث ، واختيار العينات ، الى جمع البيانات وتفريغها وتحليلها وتفسيرها • بينما تتطلب بعض الأبحاث التى تجرى على نطاق واسع ، وفى مدى زمنى محدد ، تواجد بعض أفراد هيئة البحث فى مكان تتوافر فيه وسائل الاتصال السريع بالباحثين الميدانيين لمواجهة أى أحداث طارئة • ولاحكام السيطرة على ما يجرى فى ميدان البحث •

ومن الضرورى أن يكون هناك تخطيط لعملية جمع البيانات ، وأن

توضع تحت تصرف الباحثين كل الامكانات الضرورية لتسهيل مهمتهم ، بما فى ذلك الانتقال والمبيت . كما ينبغى أن يبقى عـدد من الباحثين كاحتياطى يحل محل الباحث الأصلى اذا استدعى الأمر .

ويمكن الاستعانة بهذا الاحتياطى كمساعد لهيئـة البحث فى غرفة العمليات . ويجب أن يخصص بعض أفراد هيئة البحث للاشراف الميدانى على عملية جمع البيانات والتأكد من سلامة عمل الباحثين وأمانتهم ، وتأمين انتقال الاستمارات الى غرفة عمليات البحث .

وينبغى أن يكون توقيت جمع البيانات متلائما مع ظروف البيئة التى يجرى فيها البحث ، وأن نضمن تواجد أكبر عدد من الأفراد المختارين فى العينة ، وبحيث تسمح ظروف هؤلاء الأفراد بالاستجابة للبحث . كما انه من الضرورى دراسة أنسب الأماكن لجمع البيانات من المبحوثين ، وهذا يختلف من بيئة الى أخرى ، ومن جمهور الى آخر . ففى بعض الحالات يكون مكان العمل مناسبا لجمع البيانات ، وفى حالات أخرى يفضل اختيار مكان يتردد عليه أفراد العينة ويكون صالحا من الناحية العلمية لاجراء المقابلة وقد يستلزم الأمر المرور على منازل أفراد العينة ، وخاصة اذا كانت الدراسة تشمل ربات البيوت .

كما يلزم فى بعض المجتمعات أن يكون الباحثون من نفس جمهـور البحث . وهذا واضح فى المجتمعات التى لا تسمح تقاليدها بتبادل الحديث بين احدى نساء الأسرة وشخص غريب عنها ، فمن المعروف أن أبحاث العلاقات العامة توجه الى الجمهور الداخلى بالبنك ، وتوجه أيضا الى جماهير البنك الخارجية التى تختلف باختلاف طبيعة أنشطة البنك . وهذه الجماهير قد تنتشر فى عدة مدن أو أقاليم ، وأحيانا على مستوى الدولة كلها ، وأحيانا أخرى على مستوى عدة دول كما هو الحال فى البنوك التى تمارس نشاطها على المستوى الدولى .

**سابعا — المراجعة المكتبية للبيانات وتفريغها وتحليلها :**

يمكن أن تبدأ المراجعة المكتبية بعد انتهاء جمع المعلومات مباشره كما يمكن أن تراجع الاستمارات التى تصل الى غرفة عمليات البحث أولا بأول اذا كان هناك عدد كاف من الباحثين لاتمام هذه العملية • ومن مزايا المراجعة المبكرة التى تصاحب مرحلة جمع البيانات التنبيه الى أى أخطاء عامة وامكان تداركها أثناء العمل الميدانى • فقد تؤدى هذه المراجعة الى اكتشاف تناقضات فى اجابات بعض المبحوثين أو عدم اكتمال هذه الاجابات • واذا لم يكن الباحث الذى قام بملء الاستمارة هو مصدر هذه التناقضات فينبغى اعادة سؤال المبحوثين من جديد لمعرفة أسباب التناقض أو استكمال البيانات الناقصة •

تبقى بعد ذلك خطوة أخيرة قبل تفريغ البيانات تتعلق بالأسئلة المفتوحة اذا كانت الاستمارة تضم هذا النوع من الأسئلة • فى هذه الحالة يقوم الباحث بأخذ عينة من الاستمارات لا تقل عن ١٠٪ لدراسة الصفات المشتركة فى اجابات هذه الاسئلة ويقوم بوضع فئات لتصنيف هذه الاجابات وترميزها لامكان تفريغها بعد ذلك ضمن الخطة الموضوعة لتفريغ الاستمارة •

وتنقل الاستمارات بعد انتهاء المراجعة المكتبية . وتصنيف بيانات الاسئلة المفتوحة الى آلات التثقيب ليتم التفريغ مباشرة على البطاقات Cards كما يمكن أن تفرغ هذه البيانات على كشوف تعد لهذا الغرض • ثم تنقل من كشوف التفريغ الى البطاقات بعد ذلك • اما اذا لم تكن هناك نية استخدام الحاسب الآلى فى تصنيف البيانات وتحليلها . فيجب أن تعد كشوف التفريغ بحيث تسمح باستخراج العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المختلفة ، بالأضافة الى القياس الكمى للبيانات •

وينبغى أن توضع خطة التحليل على أساس الفروض التى وضعها الباحث للحصول على الاجابات الرئيسية للاسئلة المثارة . فتحدد العلاقات الارتباطية المطلوب استخراجها من البيانات . والمعاملات الاحصائية

الملائمة لتحديد هذه العلاقات . كما انه من الضرورى أن تراعى فى تصنيف البيانات الشروط التالية :

١ — أن يكون التصنيف مفصلا ، أى أن يحتوى على عدة خطوات تبدأ بفئات عامة عريضة ثم تتفرع الى فئات أكثر تخصيصا وتحديدا .

٢ — أن لا تسمح فئات التصنيف بوضع متغير واحد تحت فئتين فى وقت واحد الا اذا كانت احداهما فئة عامة . وفى هذه الحالة ينبغى عدم الخلط بين الفئات العامة والفئات الخاصة فى القياس أو التحليل حتى لا يفقد التحليل الاساس المنطقى الذى يقوم عليه .

٣ — أن تنعكس الفروض التى وضعها الباحث بالاضافة الى النظريات العلمية الثابتة على فئات التصنيف بحيث تغطى هذه الفئات المتغيرات الاساسية للظاهرة موضوع البحث .

٤ — أن تتفق فئات التصنيف مع الاطار الدلالى للمبحوثين كما تعكسه البيانات الواردة فى الاستمارة وطبقا للمفاهيم المحددة فى البحث .

وينبغى أن توزن البيانات بدقة لكى يمكن ابراز النتائج الهامة وتأكيدها عند كتابة التقرير . كما يراعى عدم الاكتفاء بالجداول البسيطة أو العامة عند عرض البيانات ، فلابد من افراد مزيد من الجداول التفصيلية للبيانات التى تحتاج الى ذلك . بالاضافة الى عرض العلاقات بين المتغيرات المختلفة فى جداول مركبة .

**ثامنا — تفسير البيانات :**

التفسير هو الغاية التى يسعى اليها أى علم من العلوم ، وهو الهدف الاساسى للبحوث المتقدمة . فلا يكفى أن يعتمد الباحث على العمليات الاحصائية البسيطة أو المعقدة لتحديد نتائج بحثه ، وانما ينبغى أن تفسر

هذه النتائج على ضوء الظروف البيئية أو النفسية التى ترتبط بها لكى تضفى عليها المعنى الاجتماعى أو النفسى الحقيقى الذى قد يتفق مع النتائج الاحصائية أو يكشف أى تحيز أو تضليل فيها •

ولاشك أن قدرة الباحث على اعطاء تفسيرات علمية لنتائج بحثه ترتبط الى حد كبير بالفروض التى سبق وضعها والبنود التى تضمنتها أداة البحث • كما انها لا تنفصل أيضا عن المفاهيم التى حددها • ولذلك فان عمق التفسير يعتمد أساسا على نوع البيانات التى جمعت ودقة تحديد المفاهيم والالتزام بها • كما أن مجال البحث هو الذى يحدد الاطار العام للتفسير فالباحث النفسى يميل الى التفسير على أساس الحاجات Needs أو الدوافع Motives والباحث الاجتماعى قد يهتم أساسا بالتفسير السببى Causal • وقد يؤدى التفسير العلمى للبيانات الى التوصل لتحديد دقيق لاحدى المشكلات التى يتحتم افراد بحث مستقل لها • وبالتالى يساعد التفسير على تطور الابحاث والوصول الى النظريات العلمية •

## وسـائل أخـرى لجمع المعلومات :

اذا كان البحث الميدانى كوسيلة لجمع المعلومات يحتاج الى كل هذه الجهود التى سبق توضيحها ، والتى قد لا تتوافر امكاناتها باستمرار لكثير من البنوك ، فان العلاقات العامة لا تعدم بعض الوسائل البسيطة والمتاحة للتعرف على آراء الجماهير واتجاهاتها ، وهى فى نفس الوقت أساسية الى جانب البحث الميدانى ، وضرورية فى مجال العمل اليومى •

وفيما يلى أهم هذه الوسـائل :

١ — **صندوق الشكاوى والاقتراحات** : تلجأ بعض البنوك الى هذه الوسيلة لضمان وصول الاقتراحات أولا بأول الى الادارة ، والتعرف على المشكلات التى يعانى منها الافراد حتى يمكن الوصول الى حل لها فى الوقت المناسب وقبل أن تتضخم وتتحول الى مشكلات عامة قد يكون لها تأثير ضار على سمعة البنك • وينبغى فى حالة الأخذ بهذه الوسيلة أن توضع

الصناديق فى أماكن ظاهرة ، وأن تفتح كل يوم . كما أنه من الضرورى أن تحظى الشكاوى والاقتراحات بعناية الادارة واهتمامها . ويختص رجال العلاقات العامة بتوزيع هذه الشكاوى على جهات الاختصاص ، ومتابعة نتائجها ، وارسال هذه النتائج الى أصحابها ، أو الاطمئنان الى وصوله اليهم فى أقرب وقت .

٢ ـ **سياسة البـاب المفتـوح** : يغلق بعض المسئولين أبوابهم أمام الجمهور ، ويكتفون بمراجعة التقارير التى تصل اليهم عن طريق مرؤسيهم . بينما يترك البعض الآخر أبوابهم مفتوحة أمام أى فرد ليسمعوا بأنفسهم ويشاهدوا أحوال العاملين بالبنك ، أو العملاء الذين يترددون عليه . ولتنظيم هذه الوسيلة يخصص بعض المسئولين أوقاتا محددة للقاء أفراد كل جمهور وحل مشكلاتهم أو الاستماع الى آرائهم واقتراحاتهم . وهذه هى الادارة الحاضرة التى تقف باستمرار على آراء واتجاهات الجماهير بعكس الادارة الغائبة التى لا تسمع ولا ترى .

٣ ـ **اشراك العاملين فى تحرير المطبوعات الخاصة بالبنك** : فمن خلال هذه المطبوعات أو صحف الحائط يعبر العاملون عن آرائهم واتجاهاتهم . ومن الضرورى أن تتاح الفرصة لجميع الآراء مع تحقيق أقصى قدر من المساواة فى عرض هذه الآراء أو ابرازها .

٤ ـ **الندوات والاجتماعات العامة** : عادة ما يسيطر جو الحوار المفتوح على الندوات والاجتماعات العامة . وهذه هى مسئولية الادارة لكى تقف على الاتجاهات الحقيقية نحو البنك . وينبغى أن ينصت العاملون بالعلاقات العامة جيدا لكل ما يقال حتى يتمكنوا من تقدير درجة الرضا والتأييد الذى تلقاه سياسة البنك من جماهيره .

٥ ـ **تحليل وسائل الاعلام** : من أهم المسئوليات اليومية الملقاة على عاتق رجال العلاقات العامة بأى بنك من البنوك جمع ما ينشر أو يذاع عن البنك فى وسائل الاعلام المختلفة ، ودراسته للتعرف على الاتجاهات

المؤيدة والمعارضة . وينبغى أن يقدم تقرير بذلك الى الادارة التى قد تعدل بعض السياسات اذا كانت المعارضة على حق ، أو تدافع عن سياستها اذا كانت ترى ذلك . وربما تلتزم الصمت اذا أدركت أنها تواجه حملة كيدية لاثارة الغبار حولها . وقد يكون من المناسب الرد على هذه الحملة بطريق غير مباشر لتجنب المساهمة فى اثارة هذا الغبار الذى قد لا يفيد البنك . ومن الطبيعى أن تشارك ادارة العلاقات العامة فى التخطيط لمواجهة هذه الحملات واضعاف تأثيرها بقدر المستطاع على المدى القصير والبعيد .

٦ ـ **تحليل البريد** : من الوسائل التقليدية للوصول الى الحقائق فحص البريد الوارد الى البنك والذى قد يتضمن تأييدا أو اعتراضا على سياسة البنك أو تصرفاته . وينبغى دراسة محتويات هذه الخطابات والرد عليها والاستفادة بما جاء بها اذا كان ثمة نقد مفيد أو اقتراح بناء .

٧ ـ **دراسة التقارير** : تتضمن تقارير مديرى الفروع بعض الحقائق التى تلقى ضوءا على علاقات البنك بعملائه من خلال فروعه المتعددة . ومن الضرورى تشجيع هؤلاء المديرين على توضيح طبيعة المشكلات التى تواجه العملاء وابداء ملاحظاتهم حول تطوير خدمات البنك بما يتفق مع الظروف المتغيرة .

**تنظيم المعلومات :**

أصبحت عملية الحصول على المعلومات وترتيبها وتنظيمها من المهام الرئيسية لادارة العلاقات العامة الحديثة . فهناك مصادر كثيرة للحصول على المعلومات كالنشرات الحكومية والتجارية والتقارير الصناعية والعلمية ووسائل الاعلام العامة والخاصة ، بالاضافة الى السجلات الخاصة بالبنك ، وغير ذلك من المصادر المتعددة . ولما كان من العسير الاحتفاظ بكل المعلومات التى ترد فى هذه المصادر ، فانه من الضرورى وضع خطة

لما يجب أن يحفظ منها ، واعداد ملفات تنظم فيها المعلومات بأسلوب علمى • ويجب أن تكون هذه الخطة مرنة بحيث تسمح باضافة المعلومات التى تثبت أهميتها وضرورتها للبنك • وقد يكون من الضرورى الاستعانة بخبير متخصص فى تنظيم المعلومات اذا كان حجم ادارة العلاقات العامة يتطلب ذلك •

وقد تزايد اهتمام ادارات العلاقات العامة بانشاء مكتبة خاصة تابعة للادارة تحتوى على أهم الكتب المتصلة بنشاط البنك ، وتضم كافة التقارير والاحصاءات والمطبوعات التى تصدر عنه كما تحتوى على التقارير التى تصدر عن البنوك المماثلة أو المنافسة [1] • فمن المعروف أن ادارة العلاقات بأى بنك من البنوك مسئولة عن امداد وسائل الاعلام بالمعلومات التى تتعلق بالبنك وفى وقت قصير جدا • كما انها تحتاج الى البيانات الاساسية التى تستخدم فى اعداد خطب المسئولين ، وفى التقارير الخاصة ، والنشرات والاعلانات الاعلامية •

ويشير الواقع العملى اليومى فى أى بنك من البنـوك الى نوع المعلومات التى تطلب بصفة مستمرة ، ومن الضرورى أن تقدم هذه المعلومات لرجال الصحافة أو الاذاعة أو التليفزيون أو كبار المسئولين بالبنك دون تأخير • وفى حالة الازمات أو المشكلات الطارئة تظهر الحاجة الى معلومات قد لا توجد بالادارة ، وهذا يتطلب أن يكون لدى العاملين بقسم المعلومات القدرة على توقع البيانات المطلوبة وتجهيزها فى أسرع وقت حتى لا تقف الادارة عاجزة عن امداد المسئولين أو وسائل الاعلام بالمعلومات • ولذلك يتحتم أن تعطى لهذا القسم الصلاحيات الكاملة لجمع البيانات الخاصة بالادارات الفرعية بالبنك • وهذا هو أحد الاسباب التى

---

(1) Cutlip and Center op cit., pp 198 - 199

تجعل بعض البنوك الامريكية تضع أحد نواب الرئيس بها على رأس ادارة العلاقات العامة حتى ولو كان حجم هذه الادارة صغيرا ، لأن ذلك يسهل للادارة الحصول على كافة البيانات من جميع ادارات وأقسام البنك دون التعرض لمضايقات الرئاسات الصغرى التى قد تكون فى وضع وظيفى أعلى من مدير ادارة العلاقات العامة أو فى مستواه . كما انه يسمح للادارة أن تنفذ خطتها فى كسب ثقة وتأييد جماهير البنك من خلال الادارات الفرعية له .

# الفصل الرابع

## تخطيط برامج العلاقات العـامة للبنـوك

تبدأ عملية التخطيط لبرامج العلاقات العامة فى أى بنك من البنوك بالتعرف على علاقات البنك الحالية بجماهيره المختلفة • فمن الضرورى اكتشاف وضع البنك داخليا وخارجيا قبل تحديد أهداف العلاقات العامة ، لكى يلبى البرنامج الاحتياجات الأساسية لهذه الجماهير وليستفيد من التغيرات التى تطرأ على المجتمع فى توجيه سياسته • ولكى تنجح العلاقات العامة فى أى بنك فلابد من ضمان الاستمرارية الفعالة • الاستمرارية فى الحصول على المعلومات الدقيقة ، وأيضا فى تغيير السياسات أو تعديلها على ضوء الموقف الجديد ، تماما كما هو الحال فى التعامل مع الأهداف المتحركة فى ميدان القتال •

وتأتى المعلومات عن موقف البنك الحالى والمستقبلى من خلال الابحاث التى تتناول ظروف أداء الخدمة بالبنك وتحليل أوضاعه الداخلية ، ودراسة المؤسسات المصرفية المنافسة ، والتعرف على اتجاهات الرأى العـام نحو البنك ، وتحليل الظروف المحيطة بسوق المـال مع عدم اغفال تأثير التغيرات الاجتماعية التى تطرأ على البيئة التى يتعامل معها البنك • وقد تناولنا فى الفصل السابق أنواع هذه البحـوث بالتفصيل وتحدثنا عن الاساليب العلمية لاجرائها •

ويطلق ويدنج Wedding اسم التخطيط الوقائى (Preventive Planning) على هذا النوع من التخطيط المبنى على دراسات مستفيضة ، وبحوث رشيدة ، ويستهدف غايات بعيدة تدور فى محيط اقامة علاقات ودية بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة • وذلك عن طريق العمل الدائب لازالة كل ما يتسبب عنه سوء الفهم أو تعارض المصالح •

وهناك نوع آخر من التخطيط يسمى التخطيط العلاجى (Remedial Planning) ويسميه بعض خبراء العلاقات العامة التخطيط للأزمات أو الكوارث ، ويتسم هذا التخطيط بالحركة والتأهب لمواجهة أى أزمة أو موقف طارىء . وقد كان من المألوف فى الماضى أن نشهد كثيرا من الخطط العلاجية وقليلا من الخطط الوقائية انطلاقا من النظرة التى سادت طوال النصـف الاول من القـرن العشرين للعلاقات العامة باعتبارها وسـيلة لمواجهة الازمات والتصدى للمشكلات .

وقد تميز النصف الثانى من القرن العشرين بالأخذ بالتخطيط الوقائى فى عدد كبير من المؤسسات التى اعترفت بالتخطيط كوظيفة أساسية فى العلاقات العامة . وينقسم هذا التخطيط من حيث المـدى الزمنى الى تخطيط طويل المدى أو متوسـط أو قصـير . وتحدد ادارة العلاقات العامة على ضوء سياسة البنك وأهدافه الاطار العـام لسياسة العلاقات العامة وأهدافها فى الخطة الطويلة المدى والتى قد توضع لمدة خمس سنوات أو أكثر . وتنعكس هذه السياسة على الخطة الخمسية التى توضع فى الغالب لسنة واحدة ، وتحدد فيها الأهداف المطلوب تحقيقها خلال هذه الفترة من بين الأهداف العامة للخطة الطويلة . أما الخطة القصيرة فتتراوح مدتها فى الغالب بين ثلاثة وستة شهور ، وقد ترتبط بالاعداد لمناسبة خاصة أو حدث يستغرق وقتا أقل من ذلك . ويتضمن هذا النوع الأنشطة المحددة التى تؤدى الى التنفيذ المرحلى للأهداف العامة [1] .

ولكى ينجح التخطيط للعلاقات العامة ينبغى أن تتوفر له العناصر التاليـة :

١ — تحديد الموارد المتاحة لمواجهة احتياجات الخطة وحجم هذه الموارد ومصادرها .

---

(١) حسين محمد على ( دكتور ) : العلاقات العامـة فى المؤسسات الصناعية ص ٧٠ ، ٩٥ .

٢ — أن تقسم الخطة الى مراحل ترتب حسب أهميتها •

٣ — أن يكون هناك توقيت محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة •

٤ — أن يتوافر لتنفيذ الخطة عدد كاف من المتخصصين الأكفاء •

٥ — أن تحدد الجماهير المستهدفة وأن تكون خصائصها الأساسية معروفة •

٦ — أن يستهدف التخطيط بالدرجة الاولى تقديم البنك ونشاطاته وسياساته الى الجماهير •

٧ — أن تكون هناك رغبة وعاطفة قوية لدى جميع المشتركين فى الخطة لتنفيذها على الوجه الأكمل •

**مراحل التخطيط للعلاقات العامة فى البنوك :**

يبدأ التخطيط للعلاقات العامة فى أى منشأة مالية تماما كما هو الحال فى أى منشأة أخرى بتحديد الأهداف ، وتحديد الجماهير ، ومعرفة الموارد المتاحة وأخيرا اختيار الموضوعات والأنشطة التفصيلية وتحديد أوقات التنفيذ بالنسبة لكل منها • وفيما يلى توضيح لهذه المراحل مع التطبيق على قطاع البنوك بصفة خاصة والمنشآت المالية بصفة عامة •

**أولا — تحديد الأهداف :**

تنبع أهداف العلاقات العامة فى أى مؤسسة من السياسة العامة التى ترسمها الادارة وتمثل هذه الأهداف السند الأساسى وأداة الاقناع الرئيسية بسياسة المؤسسة • كما تسعى هذه الاهداف الى التغلب على المشكلات واشباع الاحتياجات الفعلية التى تكشف عنها الدراسات والمعلومات التى تجمعت فى المرحلة الأولى • وينبغى أن تتسم أهداف العلاقات العامة بالواقعية والوضوح والتحديد الدقيق ، وأن يراعى ما تتطلبه من جهد ومال وأفراد لوضعها موضع التنفيذ • كما أنه من الضرورى

أن نميز بين الاهداف الرئيسية التى تعكسها الخطة العامة ، والاهداف التى تسعى الى تحقيقها البرامج المنبثقة عن تلك الخطة • ويجب أن يكــون واضحا أن كل هدف رئيسى لابد وأن يتم تحليله الى أهداف فرعية محددة لكى يمكن الوصول الى أنسب الأنشطة لتحقيق هذه الأهداف •

واذا كانت الأهداف تختلفباختلاف السياسات ، واختلاف الظروف المحيطة بالمنشأة ، وايضا باختلاف المشكلات التى تواجه الادارة فى وقت معين ، فثمة أهداف مشتركة تتفق فى تحديد أهميتها غالبية المنشآت • وتأتى فى مقدمة الأهداف الشائعة كسب ثقة العملاء ، والسمعة الطيبة ، والمكانة المتميزة ، وتبديد الشكوك التى يمكن أن تلتصق بالعمل البنكى ، وكسب تأييد الجمهور الداخلى •

**١ ـــ كسب ثقــة العمــلاء :**

الثقــة هى العنصر الاساسى لوجــود أى منظمــة فى مجتمــع يتسم بالمنافسة • فبناء الاتجاه المؤيد والمحابى للمؤسسة ينبغى أن يكون الهدف الأول لأى برنامج للعلاقات العامة • واذا كانت البنوك تتشابه فى نوعية الخدمات التى تقدمها لعملائها ، وتتقارب المزايا التى تحققها لهم فانه من الضرورى أن تتميز أساليب الأداء وتتسم بالرسوخ والثبات فى مواجهة المواقف المختلفة • فالثقة لا تحققها تصرفات مؤقتة أو كلمات منمقة أو مظهر كاذب ، ولكنها تستغرق وقتا طويلا ، وتحتاج الى جهود متصلة وســلوك متراكم •

واذا كان السلوك الفعلى فى مواجهة المواقف المختلفة هو أســاس بناء الثقة بين الأفراد بعضهم البعض فى المجتمعات الصغيرة ، فان مجتمع المؤسسات يلزم كل مؤسسة بالسير على نفس الطريق •

وكما أن الاتصال المباشر فى المجتمعات الصغيرة هو أساس كسب الثقة فان الاعلان المؤثر والنشر الذكى ، والمشاركة فى العمل الاجتماعى .

والأحاديث العامة ، والمطبوعات الخارجية تمثل ضرورة حتمية لمعرفة الجماهير العريضة بالسلوك الحقيقى للمؤسسات [1] .

## ٢ ــ السمعة الطيبة :

اذا كانت الثقة فى البنك عنصرا أساسيا من عناصر تكوين السمعة الطيبة ، فانه من الضرورى أن تكون هناك برامج ايجابية أخرى لاكتساب هذه الصفة . وينبغى أن تسعى هذه البرامج الى تقديم البنك الى الجماهير فى كل مكان كمواطن صالح وملتزم وأمين يشارك هذه الجماهير آمالها ، ويسعى الى مساعدتها فى التغلب على مشاكلها . لقد أصبح من أهداف العلاقات العامة فى مجتمع المؤسسات أن تحول المنشأة الى شخصية انسانية نابضة بالحياة بما تقدمه من خدمات وأنشطة تؤكد انتسابها للمجتمع ، وتفاعلها مع أفراده ومؤسساته .

وتساعد السمعة الطيبة لأى منشأة على اجتذاب المهارات البشرية للعمل فيها ، وارتفاع نسبة التعامل معها ، وانخفاض المشاكل العمالية ، وتزايد حملة الأسهم ، وسهولة التعامل مع الهيئات التشريعية والتنفيذية فى المجتمع . وهذا لا يعنى أن تكون السمعة الطيبة بديلا عن الجهود المتصلة والمستمرة لتوفير رصيد من الثقة بين المنشأة وجماهيرها ، والحرص الدائب على معرفة المتغيرات الجديدة التى تؤثر على أوضاع هذه المنشأة فى الأزمنة المختلفة .

وتعتبر تنمية الخدمات الجديدة من أهم الوظائف التى تقوم العلاقات العامة باقتراحها واثارة الاهتمام بها . وهذا يتطلب مراقبة التغيرات التى تحدث فى المجتمع ومعرفة الاحتياجات الجديدة للجمهور فى ضوء هذه التغيرات وهذا يعنى مراجعة الخدمات الحالية وتحسينها واستحداث خدمات أخرى تتفق مع الأوضاع الجديدة .

---

(1) Stephenson. Howard : op. cit p. 578.

**٣ ــ المكانة المتمــيزة :**

اذا كان نجاح البنوك يمكن قياسه من خلال أرقام الأرباح والودائع والاحتياطيات والأصول التى تظهر فى ميزانياتها ، فهناك أصل غير منظور تكون على مر الســنين وساهم بقــدر كبير فى هذا النجاح ، وهذا الاصــل هو ثقة الجماهير والسمعة الطيبة للبنك • وتحرص بعض البنوك على تجاوز مرحلتى الثقة والسمعة الطيبة لتحقق لنفسها مكانة متميزة فى مجتمعاتها • فتسعى الى القيام بمشروعات ضخمة يظهر أثرها بوضوح فى دعم الاقتصاد الوطنى ودفع عجلة التقدم بصفة عامة فى المجتمع • أو يبرز دورها بشكل حاسم فى مواجهة الازمات الكبرى التى تحتاج الى مغامرات محسوبة وأحيانا تضحيات متوقعة لاجتياز المحنة •

وفى الظروف الطبيعية تسعى هذه البنوك لأن تكون مصدرا للمعلومات المفيدة فى الشئون المالية ، ومكانا مفضلا لأخذ النصيحة والحصول على الاستشارات المالية وكذلك القيام بالبحوث الاقتصادية • وتقوم بعض البنوك باصدار كتيبات توضح الأماكن السياحية والمناطق والمطاعم ودور السينما وأسعار العملات الاجنبية فى الدول التى ينتمى اليها البنك الذى يقوم بهذه الخدمات • كما توزع بعض البنوك الهدايا التذكارية على العملاء والشخصيات العامة فى المجتمع وكذلك على الهيئات والشركات والمصــالح الحكومية •

**٤ ــ تبــديد الشــكوك :**

ترسبت بعض الأفكار المناهضة للعمل البنكى لفترة طويلة فى أذهان الجماهير ، واختلطت بفنونها الشعبية فأثرت على اتجاهاتها نحو التعامل مع البنوك • وينبغى أن تقوم العلاقات العامة بدور أساسى فى تصحيح هذه الافكار ، وتقديم المعلومات الصحيحة عن وظائف البنك وكيفية أدائه لهذه الوظائف • ولكى يتحقق هذا الدور يجب أن تدعم العلاقات العامة بالبنوك صلاتها برجال الصحافة لمحاربة الافكار والمفاهيم الخاطئة ، وضمان

تقديم التفسيرات الصحيحة للعمـل البنكي ودوره في دعم الاقتصـاد الوطـني .

ولكي تتحقق هذه الوظيفة على الوجه الأكمل ينبغي أن يعين البنك مسئولا اعلاميا يتولى الاجابة على استفسارات مندوبي الصحف المحلية ويزيل الغموض الذي يحيط بالعمل البنكي عند نسبة كبيرة من أفراد المجتمع بما لا يتعارض مع قواعد السرية التي تحكم تعامل البنك مع عملائه [1] .

كما تتطلب معالجة أخبار سرقات البنوك والاختلاسات حرصا بالغا في نشرها . فهذه الاخبار تلهث وراءها الصحف وتحرص على نشرها في صفحاتها الاولى . وقد تتسبب طريقة النشر في زعزعة ثقة البنك عند عملائه . ولذلك يتحتم أن يوضح المسئول الاعلامي الاجراءات التي تطمئن العملاء على أموالهم ، سواء كان استرداد هذه الأموال عن طريق المقر الرئيسي أو من خلال شركة التأمين .

وفي نفس الوقت ينبغي عدم نشر أسـماء من ساهموا في الادلاء معلومات عن مرتكبي الجريمة باستثناء رجال الشرطة لتجنيبهم خطر الانتقام . كما يجب عدم اذاعة تفاصيل ارتكاب الجريمة والاسباب التي يعتزم البنك اتخاذها لمقاومة هذه الجرائم مستقبلا حتى لا يستفيد أي مجرم من هذه المعلومات في ارتكاب جريمة مماثلة .

أما فيما يتعلق بالاختلاسات فينبغي عـدم نشر أي تفاصيل عن شخصية المختلس قبل أن تؤكد المحكمة توافر أركان الجريمة حتى لا تنعكس هذه الاتهامات على البنك حينما يطالب المتهم برد اعتباره اذا أخذ حكما بالبراءة . ومن الخطأ في نفس الوقت محاولة اخفاء جريمة الاختلاس في حد ذاتها — وبغض النظر عن شخصية مرتكبها — عن وسـائل الاتصـال الجماهيرية .

---

(1) Ibid p. 570.

**٥ ـ كسب تأييد الجمهور الداخلى :**

من الثابت أن العلاقات بين ادارة البنك والعاملين فيه تنعكس على مستوى أداء هؤلاء العاملين وأساليب تعاملهم مع جمهور العملاء • لذلك تحرص جميع البنوك على أن تسود المودة والتفاهم الكامل بين الادارة والعاملين من ناحية ، وبين العاملين أنفسهم من ناحية ثانيـــة • بالاضافة الى تهيئة قنوات الاتصال بين المستويات الادارية المختلفة وبين العاملين لضمان تحقيق الانسجام والتعاون ورفع الروح المعنوية عنـــد الجمهور الداخـــلى •

وفى سبيل تحقيق هذا الهدف يستفيد رجال الادارة من الدراسات الخاصة بسلوك الأفراد والجماعات ازاء مواقف العمل والتى تنتمى الى علم العلاقات الانســـانية • ذلك العـــلم الذى يتناول كل المشـــكلات التى تنشأ فى مجال العمل والتى قد يكون سببها الصراع أو الاحباط أو الشعور بالفشل أو الخوف أو القلق • ومن الضرورى أن تعرف احتياجات العاملين والظروف التى يرغبون العمل فى ظلها بالاضافة الى فهم دوافع السلوك البشرى على ضوء الظروف الخاصة السائدة فى البيئة التى يمارس فيها هذا الســـلوك •

وتقوم ادارة العلاقات العامة بتخطيط البرامج الاعلامية والتأثيرية والتثقيفية والترفيهية بالاضافة الى برامج الخدمات التى ترمى الى تذليل العقبات والمساهمة فى حل المشكلات التى تواجه الجمهور الداخلى • ويهدف البرنامج الاعلامى الى تقديم المعلومات الأساسية التى تهم هذا الجمهور وتفسير سياسات البنك الداخلية • كما يسعى البرنامج التأثيرى الى اقناع العاملين بالقرارات والسياسات المتعلقة بهم ، وتوضيح الاعمال التى يقوم بها البنـــك لخدمة العاملين فيه • ويهدف البرنامج الترفيهى الى توثيق أواصر المودة والمحبة بين البنك وجمهوره الداخلى لتجديد نشاط العاملين ودفع الملل الذى قد ينشأ عن العمل الجاد المستمر • أما البرامج التثقيفية

فهى من أهم البرامج التى ينبغى أن تقوم بها ادارة العلاقات العامة لتثقيف العاملين بالبنك فى مجال عملهم وما يتصل بهذا المجال من موضوعات بالاضافة الى القضايا العامة التى تهم المجتمع فى المجالات المختلفة •

**ثانيا — تحـديد الجمـاهير :**

تهدف هذه المرحلة الى معرفة القطاعات الجماهيرية المؤثرة على البنك أو التى تتأثر بسياسات البنك ودوره فى المجتمع • كما تهدف الى معرفة الخصائص المميزة لهذه القطاعات الجماهيرية حتى يسهل اختيار وسائل الاتصال المناسبة لمخاطبتها وتحديد أساليب التأثير والاقناع التى تناسب كل جمهور • كما أن دراسة الجماهير والتعرف على آرائها واتجاهاتها أصبحت ضرورة أساسية لتخطيط السياسات التى تتفق مع مصـالح الجماهير واتجاهاتها •

وقد أجمع الخبراء على أهمية الجمهور الداخلى باعتباره نقطة البدء فى أنشطة العلاقات العامة • وهناك قاعدة أساسية تقول أن العلاقات العامة لابد أن تبدأ من الداخل لتتجه بعد ذلك الى الخارج ، حيث أن فاقد الشىء لا يعطيه • ومن العسير أن يعامل الجمهور الداخلى جماهير المنشـأة الخارجية بروح الود والتفاهم اذا كان هو نفسه لا يلقى هذه المعاملة من الادارة • كما أن الجمهور الداخلى أكثر اهتماما وتأثرا بالتطورات التى تجرى فى البنك ، وهو بتداخله وانتسابه الى جماعات كثيرة فى المجتمع المحلى ينقل الاهتمام والتأثير الى الخارج ويساهم بشكل مباشر فى تكوين صورة البنك فى أذهان الجماهير •

ويحظى جمهور العملاء بأهمية خاصة من جانب غالبية البنوك حيث أن العميل هو أهم شخص فى نظر البنك ، وأنه يأتى اليه مختارا لاشباع رغبة معينة • ويجب أن يسعى اليه البنك وينمى رغباته فى التعامل المصرفى • وأن رغبات وأفكار العملاء متباينة وأن كل منهم يحتاج الى معاملة خاصة • كما أن البنك يعتمد على العميل ، فى حين تتعدد البنوك أمام العميل •

والعميل هو صاحب ودائع البنك ، وعن طريقه يتم توظيف أمواله . ولذلك يجب اشعار العملاء باحترام البنك لهم وتفهمه لمشاكلهم لكى تستمر العلاقات الطيبة بين الطرفين [١] .

وفى سبيل ذلك تقدم البنوك للعملاء الهدايا التذكارية والترويحية فى بعض المناسبات وتخصص صناديق لشكاواهم واقتراحاتهم . كما توفر لهم بعض الخدمات الخاصة كأماكن انتظار السيارات واستخدام التليفون وتصوير مستنداتهم مجانا [٢] . وتعين غالبية البنوك موظف استعلامات كفء للرد على استفسارات العملاء وتقديم نشرات البنك ومطبوعاته الى المهتمين بهـا .

ويعتبر الرأى العام المؤيد للبنك من أهم الدعامات التى يستند اليها فى استمرار نشاطه . لذلك يسعى البنك الى كسب احترام الجمهور الخارجى ، والفوز بثقته ، وتأييده لسياساته ونشاطاته . وفى سبيل ذلك يساهم البنك فى المشروعات التى تحقق الرفاهية للمجتمع ، ويشارك مع الافراد والمؤسسات المختلفة فى التغلب على المشكلات التى تواجه المواطنين .

واذا كان البنك يعمل بأموال مجموعة من المساهمين — قل عددهم أم كثر — فانه يكون من الضرورى تخطيط العلاقات مع هذا الجمهور على أساس سليم . فالمحافظة على بقاء أموال المساهمين فى البنوك وجذب المساهمين الجدد يدعم الوضع المالى ويوفر للبنك المقدرة على المشاركة فى المشروعات الكبرى . لهذا ينبغى مد هذا الجمهور بالمعلومات الكاملة التى تهمهم كمساهمين ، وتنظيم الزيارات فى المناسبات الخاصة ، وتوزيع التقارير السنوية عليهم وكذلك بذل الاهتمام الكافى لكسب ثقتهم وتأييدهم خلال الاجتماع السنوى أو الاجتماعات الدورية التى يدعون اليها .

---

(١) طلعت أسعد عبد الحميد ( دكتور ) : المرجع السابق ص ١٨٨ ، ١٨٩ .
(٢) المرجع السابق ص ١٨٨ .

**ثالثا ــ تحديد المــوارد :**

تحتاج ادارة العلاقات العامة لتنفيذ برامجها الى موارد مالية وبشرية وفنية ينبغى أن يحدد ما هو متاح منها وما هو محتمل • كما أن خبــير العلاقات العامة لا يستطيع أن يحدد احتياجاته ما لم يكن لديه تصور تقريبى لحجم الانشطة التى ستنفذ • ومن هنا يتضح أن التخطيط لانشــطة العلاقات العامة يسير جنبا الى جنب مع تحديد الميزانية • ولكى تحــدد ميزانية العام القادم فلابد من التخطيط لأنشطة ذلك العام ، فهذا شرط أساسى للاعداد الجيد للميزانية • وينبغى مع ذلك أن يكون هناك قدر من المرونة فى التصرف لتمكين ادارة العلاقات العامة من مواجهة الاحداث الطارئة التى لا تتوقعها الادارة • وهذا يتطلب تخصيص اعتماد مالى لمواجهة هذا البند من المصروفات •

وعلى ضوء الموارد المالية المتاحة لادارة العلاقات العامة وبالنظر الى الأهداف المطلوب تحقيقها ، والجماهير المستهدفة تستطيع الادارة أن تحدد العناصر البشرية والامكانات الفنية اللازمة لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة • كما تتمكن الادارة من تحديد الوسائل الاعلامية والانشطة الاخرى التى يمكن ممارستها فى داخــل البنك ، والتعرف على امكانية الاستعانة بوسائل الاتصال الجماهيرية خارج نطاق البنك •

وهناك أسلوبان رئيسيان لتحديد ميزانية العلاقات العامة • أولهما تخصيص نسبة ثابتة ترتبط بحجم الأرباح التى يحققها البنك • وثانيهما تحديد الميزانية على ضوء الاهداف التى وضعتها ادارة العلاقات العامة • والاسلوب الثانى لتحديد الميزانية هو الافضــل لانه يتيح تحقيق وظيفة العلاقات العامة كاملة دون أن تتعرض لأى قصور نتيجة لأى تخفيض فى مواردها المالية • بينما يؤدى الاسلوب الاول الى عجز شديد اذا انخفضت الارباح فى احدى السنوات • فانخفاض الارباح يعود فى أغلب الاحوال الى مشكلات تواجه البنك فى علاقاته مع العملاء أو المساهمين أو الجمهــور

الداخلى • وهذا يعنى ضرورة تنفيذ خطة مؤثرة تحتاج الى دعم مالى لمواجهة الأعمال الاضافية التى تقوم بها العلاقات العامة لمعالجة العلاقات المتردية • لذلك فمن الأفضل ربط ميزانية العلاقات العامة بالأهداف التى تسعى الى تحقيقها • كما ينبغى أن يسمح لمدير العلاقات العامة أن يتصرف بحرية فى الميزانية ليزيد أو ينقص فى أى بند من بنود توزيعها طبقا لما تظهره الاحداث ، ولتحقيق العمل على أفضل وجه ممكن •

## رابعا — اختيار الموضوعات والأنشطة التفصيلية :

البرنامج هو تفصيل الخطة تفصيلا دقيقا بحيث يجعلها معدة للتنفيذ ، فيقوم مسئول العلاقات العامة بدراسة الموضوعات المختارة والشخصيات التى يسعى الى الاتصال بهم ، كما انه ينظم جميع التسهيلات اللازمة للتنفيذ • ولا ينبغى التهاون فى مرحلة التنظيم مهما كان البرنامج بسيطا كأن يكون حفلة أو رحلة لان الناتج النهائى لهذه الانشطة القصيرة هو الذى يحقق الاهداف العامة للخطة •

ويعتمد تنفيذ البرنامج على فن استخدام عنصرى المال والافراد لتحقيق الاهداف التى سبق تحديدها • ويقوم مدير العلاقات العامه بجدولة البرنامج والتنسيق بين أجزائه المتعددة ليعطى صورة متكاملة عن البنك ، وليس عن قسم واحد من أقسامه أو الافراد الموجودين بداخله • كما يختار الوسائل والافراد الذين سيقومون بالتنفيذ ويتولى عملية التوجيه والتنسيق ، وأحيانا يبتعد قليلا ليقوم بدور آخر خطير يتولى فيه تقويم العمل الذى تم ، وقياس الانجاز الذى تحقق •

ولكى نحصل على برنامج جيد الاعداد فلابد أن نوفر له الاسس التالية :

**١ — أن يتضمن معلومات لها مغزى :** فقد انقضى الوقت الذى كان فيه الجمهور ينجذب لأى حديث صادر عن أحد الوزراء أو كبار رجال

الحكومة أو كبار رجال الاعمال باعتباره من الحكم المأثورة • فالجمهور فى هذه الايام يتعرض لسيل جارف من الرسائل التى تحاول أن تجذب انتباهه ، ولذلك نمت عنده حاسة الانتقاء لما هو هادف ومحدد وعدم الالتفات لما هو دون ذلك • ولكى يكون للبرنامج مغزى فلابد :

( أ ) أن يتضمن شيئا يفيد الجمهور ويمس مصلحته مسا مباشرا ومحددا •

( ب ) أن يحوى الجديد المستساغ أو الطريف المميز عن غيره من البرامج التى يتعرض لها الجمهور بكثرة كل يوم •

( جـ ) أن يتناول كل الحقائق التى تؤيد دعوته ، فلم يعد من المقبول أن تقدم النتائج الى الجمهور دون المقدمات التى أدت اليها • والبرنامج الناجح هو الذى يجعل الجمهور يصل الى النتيجة من الحقائق المعروضة فى نفس لحظة وصول البرنامج الى نهايته •

٢ — **أن يكون البرنامج مؤثرا الى أقصى مدى** : فالعبارة الواضحة والصوت العذب هما مفتاح الاتصال وأساس استمراره وبدونها يعرض الجمهور عن البرنامج مهما كان قويا من الناحية المنطقية •

٣ — **اختيار أفضل الوسائل الاعلامية لنقل الرسالة الى الجمهور** : وهذا يتوقف على العوامل التالية :

( أ ) الصفات الخاصة بالجمهور المستهدف من النواحى التعليمية والمهنية والعمرية وغيرها ، وما اذا كان البرنامج موجها الى الجمهور الداخلى أو الخارجى •

( ب ) طبيعة الفكرة أو الموضوع المطروح من حيث درجة البساطة أو التعقيد •

( جـ ) أهمية عامل الوقت بالنسبة للهدف المرجو تحقيقه من البرنامج .

( د ) الوسائل الاعلامية المتاحة داخليا وخارجيا .

( هـ ) النفقات المـالية التى تتطلبها الوسيلة ومدى ملاءمتها للهدف من البرنامج .

٤ ـ **مراعاة التوقيت المناسب** : فقد يكون توقيت البرنامج عاملا أساسيا فى نجاحه أو فشله . ويقصد بالتوقيت مواعيد البرنامـج من ناحية ، وتتابع أجزاء هذا البرنامج من ناحية ثانية . ومن الضرورى اختيار الأوقات التى تناسب استعداد الجمهور للاهتمام بفكرة معينة . فحدوث حريق مدمرينبه الأذهان الى أهمية الاحتفاظ برصيد معين فى أحد البنوك ، أو الاشتراك فى التأمين ضد الحرائق ، أو توفير معدات الاطفاء وهنا يكون من المناسب استغلال هذا الحدث للدعوة الى هذه الأمور .

كما أنه من المهم ترتيب موضوعات البرنامج حسب تسلسلها الطبيعى بحيث يؤدى كل موضوع بطريقة منطقية واضحة الى الموضوع التالى . فمن المنطقى أن تحدد المشكلة أولا ، ثم تحدد الحلول المحتملة ، ثم تقيم هذه الحلول ، وأخيرا تكون التوصية بالحل الافضـل مـع ذكر أسباب هذا التفضيل [1] .

**المرتكزات الأساسية لنجاح خطط العلاقات العامة فى البنوك :**

هناك سبعة مرتكزات أساسية لابد أن توضع فى الاعتبار عند التخطيط لانشطة العلاقات العامة فى البنوك ، لكى تتحقق لهذه الانشطة التأثيرات الايجابية المتوقعة فى ظل مناخ مهيىء لادراك أهدافها ، وتقبل مضمونها .

وقـد أشـار الى هـذه المرتكزات المؤلف الامريكى مارسـتون Marston [2] ، ونتناولها هنا بالشرح والتفصيل مع التطبيق على واقع البنوك المصرية كلما أمكن ذلك .

---

(1) Nolte, Lawrence : **op. cit.,** p. 315.

(2) Marston, John : **Modern Public Relations** : New York. Mc Graw Hill Inc.. 1979. pp. 88 - 89.

## ١ ـ اختيــار المــكان :

تتفوق أهمية المكان بالنسبة للبنك عن أهميته بالنسبة للعديد من المشروعات الأخرى • فالبنوك تقدم خدمات غير فريدة ، ولذلك يجب أن يكون المكان مريحا تتوافر له مساحة تسمح بانتظار عدد معقول من السيارات • وهذه السمة لا تتوافر لمعظم البنوك المصرية فى العاصمة ، كما تتكدس معظم البنوك فى المنطقة التجارية المزدحمة • وقد بدأت بعض هذه البنوك فى اقامة فروع لها فى أحياء المدينة المختلفة ، وهو اتجاه محمود لتخفيف العبء عن منطقة وسط المدينة ، وكذلك الوصول الى جماهير العملاء فى الأماكن القريبة من سكنهم أو عملهم • ويضاف الى ذلك مواجهة الاقبال المتزايد من الجماهير على التعامل مع البنوك كانعكاس لارتفاع المستوى الحضارى بين المواطنين •

ومن الضرورى تهيئة المكان الداخلى ، وتوفير مقاعد الانتظار أو الأماكن التى يسهل الوقوف حولها أو الاستناد اليها • فمن بين المترددين على البنك عملاء كبار السن ، وسيدات حوامل أو مرضى لا يتحملن الوقوف غير المريح • كما أن البناء المعمارى الحديث أو المميز يجذب الجمهور ويثير انتباهه ، ويلعب دورا هاما فى اضفاء الشخصية المميزة للبنك • وتؤدى نظافة المبنى ، وصيانته ، واضاءته ، وتنظيم أقسام الخدمات داخله دورا أساسيا فى تحقيق الراحة النفسية للعميل وللعاملين على السواء • وقد بدأت بعض البنوك المصرية تعيد النظر فى مبانيها القديمة وتخطط أقسام العمل بهـا بطريقة عصرية • وبغض النظر عن عمر المبنى فمن الممكن تهيئته بالمعدات والاجهزة والمكاتب الحديثة التى تساعد على تأدية العمل بكفاءة عالية وتحقيق الراحة للموظف والعميل على السواء •

وتهيىء بعض البنوك نظام الخدمة السريعة لراكبى السيارات الخاصة ، وهو نظام يحتاج الى أساليب خدمة بنكية متطورة تعتمد على الحاسب

الآلى [١] • كما تتبع بعض البنوك نظام الخدمة بالبريد الذى يجعل العميل يشعر بالراحة فى التعامل سواء كان مودعا أو مقترضا •

## ٢ ــ العــاملون بالبنــك :

تتزايد أهمية العاملين فى مؤسسات الخدمات ومن بينها البنوك لأن موقفهم من البنك وقدرتهم على التأثير فى العملاء ، ومظهرهم من العوامل المؤثرة فى جذب العملاء وكسب ثقتهم • لذلك تحرص معظم البنــوك على تدريب العاملين فيها على كيفية التعامل الناجح مع العميل • وبعض هذه البنوك تقدم لهم دراسات فى العلاقات العامة باعتبار أن الذى يتعامل مع الجمهور مباشرة ينبغى أن يلم بأساليب التفاهم وأن يكون قادرا على تمثيل البنك وتقديمه بشكل لائق الى العملاء من خلال الأداء الطيب والحوار المهــذب •

كما يلعب المظهر الشخصى للعاملين دوره الذى لا ينكر فى اعلاء مكانة البنك وكسب الاحترام لموظفيه • لذلك تحرص بعض البنوك على منــح العاملين رواتب اضافية لارتداء زى معين بمواصفات يحددها البنك • كما توجه التعليمات بالتزام الحرص الكامل فى السلوك الشخصى المهذب ، ورقة الحديث وحسن الهندام •

## ٣ ــ المجتمــع المحــلى :

ينبغى على البنوك أن تقود التقدم وأن تشارك فى الانشطة التى تهدف الى تطوير المجتمع • وكانت هذه المسئولية قد تبلورت بشكل واضح مع مطلع

---

(١) فى هذا النظام يمر العميل بسيارته بجوار نافذة البنك الموازية لنافذة السيارة ، ويتقدم الى الموظف الشيك الذى يريد أن يصرف به النقود . وتستغرق هذه العملية دقيقة واحدة فى الغالب ينصرف بعدها العميل لتتقدم من خلفــه السيارة التالية . . وهكذا . الموظف داخل البنك خلف النافذة ، والعميل جالس فى سيارته لا تفصله عن النافذة سوى سنتيمترات قليلة .

النصف الثانى من القرن العشرين فى المشروعات الصناعية والتجارية فى الولايات المتحدة الامريكية . وذلك حين حث الرئيس الامريكى الأسبق دوايت أيزنهاور رجال الاعمال على المشاركة فى الانشطة السياسية بعد أن تطورت الصناعة بشكل هائل وأصبح لها تأثير كبير على المجتمع الامريكى . وقد تضمنت البرامج الخاصة بالمجتمع المحلى تشجيع الانشطة السياسية للعاملين والتربية السياسية والاقتصادية ، وخدمة المجتمع ، وحل مشكلات البيئــة (١) .

واذا كانت البنوك فى الدول المتقدمة تقوم بدور كبير فى العديد من المشروعات الاقتصادية فان مسئوليتها فى الدول النامية أكثر أهمية لبناء الاقتصاد الوطنى فى هذه الدول . وتلعب البنوك المصرية دورا بارزا فى تنمية المشروعات الصناعية والتجارية . كما تساهم فى دعم قطاعات الامن الغذائى والتعمير والاسكان والسياحة والفنادق والنقل والملاحة . كما تقــوم بعض البنوك أيضا بتشجيع الفنون وتنشيط الفكر الثقافى من خلال المطبوعات التى تصدرها فى المناسبات وتستعين فى اخراجها بكبار الفنانين .

## ٤ ــ تنمية الوعى الاقتصادى :

تستطيع البنوك أن تساهم فى ترشيد السلوك الاقتصادى فى المجتمع . فتشجع تلاميذ المدارس على الادخار وتنمى فيهم المسئولية الاقتصادية من خلال الكتيبات المبســطة الهادفة كما أن تقــديم المعلومات الاقتصادية وتفسيرها للكبار من خلال الندوات ووسائل الاتصال الجماهيرية ينقــل البنك من مجالاته المحددة الى مجالات أوسع وأرحب يحقق فيها الاتصال

---

(١) عندما ظهرت ازمة الاسكان فى السويد شاركت كافة البنــــوك السويدية بمنح قروض مكثفة للقضاء على هذه المشكلة وانعكس ذلك على هيكل القروض فى الميزانية المجمعة للبنوك التجارية السويدية ليظهر أن نحو ٤٠٪ من اجمالى القروض عام ١٩٧٥ قد منح لقطاع الاسكان والتشييد وحده . ( انظر طلعت اسعد عبد الحميد : المرجع السابق ص ١٨٤ ) .

بقادة الفكر فى المجتمع ويقوم بدور رائد فى الدعوة الى ترشيد الاستهلاك وتخفيض النفقات •

ويمكن أن يلعب البنك دورا هاما فى صياغة الرأى العام ازاء المشكلات والقضايا المالية ، عن طريق ما يقدمه من معلومات وتفسيرات تتعلق بها اذا ما نظم البنك المعلومات التى تصل اليه من مصادر متعددة ، وأتاح لها طريق الانتشار لتخدم من يحتاج اليها من رجال الاعمال أو حتى من الافراد العاديين ، الذين يحتاجون الى هذه المعلومات لمجرد المعرفة وتكوين الآراء •

وتتأثر الصورة الذهنية لأى بنك من البنوك بالصورة الذهنية العامة للبنوك ككل • فمن خلال هذه الصورة يقرر الأفراد ما اذا كان من الافضل وضع نقودهم فى البنوك ، أو الشركات المساهمة ، أو فى مؤسسات الادخار والاقراض ، أو تحت المرتبة • وهذه المهمة تشترك فيها البنوك ككل ، كما فعل اتحاد البنوك الامريكية حينما وجه حملة اعلانية تليفزيونية على مستوى الولايات المتحدة الامريكية لشرح أهداف البنوك ووظائفها (١) •

## ٥ ـ الاعـــلانات :

تتزايد أهمية الاعلان عن المزايا التى تعود على العملاء نتيجة التعامل مع البنوك وتوضيح التغيرات التى تطرأ على أسعار الفائدة • وقد تزايدت بالفعل هذه الاعلانات كما وكيفا فى السنوات الاخيرة بسبب طبيعة الخدمة غير المنظورة التى تقدمها البنوك • ويلعب الاعلان دورا كبيرا فى اعلاء شأن البنك وتدعيم مكانته واضفاء الشخصية المميزة له كما يهدف الاعلان فى مجال العلاقات العامة أيضا الى المشاركة فى بناء الصورة الذهنية للبنك وذلك من خلال :

( أ ) التأثير فى الجماهير عن طريق تعريفها بالبنك ووظائفه وأهدافه ومستوى الاداء به •

---

(1) Ibid : pp. 224 - 225.

( ب ) أن يبنى رأيا محابيا بابراز مقدرة الادارة وكفاءتها فى د. اقتصاد البنك والاقتصاد الوطنى .

( جـ ) أن تقدم البنك كأحسن مكان يعمل فيه الانسان وغالبا ما يوجه هذا الى خريجى الجامعة المتفوقين لاجتذابهم للعمل فى البنك .

ويرى جاكمين Jacqmin أن تقسيم الاعلانات الى اعلامية وتجارية ، واعتبار النوع الاول فقط منتميا الى العلاقات العامة هو أمر غير واقعى . فالذى ينتمى الى العلاقات العامة هو كيفية التأثير فى الجمهور بغض النظر عن موضوع الاعلان . فهدف العلاقات العامة يتحقق — فى رأيه — سواء قام الاعلان ببيع الخدمات أو بيع البنك ككل أو ما يعرف بتقديم البنك الى الجمهور فى أفضل صورة ممكنة (١) .

ويقول جفكينز Jefkins أن الاعلان لا يعتبر الوسيلة الوحيدة للترويج لسلع أو الخدمات فقد تكون العلاقات العامة أكثر فعالية من الاعلان وقد يكون العكس . ولكنــه يؤكد ضرورة التمييز بين العلاقات العامة والاعلان ، فالعلاقات العامة ليست جزءا ولا شكلا من أشكال الاعلان ولكنها فن مستقل يمكن أن يستخدم بمصاحبة الاعلان أو بدونه . واذا كان الاعلان هو أحد عناصر المزيج التسويقى فالعلاقات العامة تمثل كل أشكال الاتصال التى تصدر عن المؤسسة بما فى ذلك الاعلان الذى يمكن أن يكون علاقات عامة طيبة أو رديئة (٢) .

### ٦ — الاحــداث الخاصــة :

يندرج تحت قائمة الاحداث الخاصة فى العلاقات العامة الزيارات والمعارض والاحتفالات والمهرجانات ، وكذلك الايام والاسابيع الخاصة

---

(1) Stephenson, Howard : op. cit., p. 571.

(2) Jefkins, Franck op. cit., p. 10.

والاجتماعات والمؤتمرات والمباريات الرياضية والعلمية بالاضافة الى أعياد انشاء المؤسسة وافتتاح المشروعات الجديدة . وتهدف هذه الاحداث الى تنشيط الاتصال بالجمهور العام ، وتوطيد الصلات الشخصية وتأكيد دور المؤسسة الاجتماعية وذلك كله لتحقيق السمعة الطيبة وكسب ثقة الجماهير وتأييدها . وتشبع هذه الاحداث أيضا رغبة الكثيرين فى المشاركة فى أية مناسبة أو حدث اجتماعى للاستمتاع بالاضواء والالوان والاصوات التى تصاحب التجمعات الجماهيرية ، هذا بالاضافة الى التعرف على أنشطة المؤسسة واكتساب المزيد من المعلومات عن المجال الذى تنتمى اليه . وتعد الايام المفتوحة من أكثر أنشطة العلاقات العامة شيوعا فى المؤسسات المالية وفى هذا اليوم يفتح البنك أبوابه ليشرك الجمهور فى احتفاله بافتتاح مبنى جديد ، أو تعديل فى مبناه الحالى ، أو للاحتفال بالذكرى السنوية لتأسيسه ، أو للاعلان عن أسلوب جديد فى أداء الخدمات كنظام الخدمة السريعة لراكبى السيارات مثلا . ويستخدم اليوم المفتوح بالاضافة الى ما تقدم فى تحقيق هدفين رئيسيين أولهما : تعريف أكبر قطاع ممكن من الجمهور بأقسام البنك المختلفة ، وطريقة عمل كل قسم مع التعريف بموظفيه . وثانيهما للاعلان عن انضمام مشروع تجارى جديد للبنك .

ويبدأ برنامج اليوم المفتوح فى أغلب الاحوال بجولة فى أقسام البنك ، ويتولى موظفوا البنك المدربون كمرشدين قيادة الجمهور الزائر فى هذه الجولة ويقومون هم أو الموظفون الجالسون فى مواقعهم بشرح عمل كل قسم ، وبصفة خاصة تلك الاقسام التى لا يعرف الجمهور طريقة عملها . وبعد انتهاء الجولة توزع المرطبات على الزائرين ، بالاضافة الى الهدايا التذكارية ، وبعض النشرات أو الكتيبات التى توضح تاريخ البنك ومجالات نشاطه .

وحبذا لو كانت هناك منضدة عرض زجاجية فى مكان واضح يعرض فيها البنك بعض العملات النادرة والشيكات التاريخية . ولاضفاء جو البهجة على هذا اليوم يمكن تنظيم بعض المسابقات المثيرة التى يشترك

فيها الجمهور كتقدير كمية النقود الموضوعة داخل وعاء معين ، أو اختيار المفتاح المناسب لفتح صندوق ادخار ، أو مرور الصندوق نفسه على أفراد الجمهور الذين يحصل كل منهم على مفتاح ، ويكون صاحب الجائزة هو الحائز على مفتاح الصندوق •

ويتم تحديد اليوم المفتوح أو الاسبوع المفتوح تبعا لظروف المجتمع • ومن الضرورى أن يعلن عن هذا الموعد على نطاق واسع ، وأن توجه الدعوات الى الشخصيات الهامة وبصفة خاصة قادة الرأى فى المجتمع • وينبغى أن يتضمن الاعلان عن هذه المناسبة وصفا لبعض الهدايا التذكارية ، والمعروضات ، وبرنامج الزيارة ، وغير ذلك من الجوانب المثيرة للاهتمام [1] •

وتلجأ بعض البنوك الى اختيار عينة من دليل التليفونات ، وتحجز احدى قاعات السينما فى المدينة فى مناسبة معينة طوال اليوم لحسابها الخاص • وترسل التذاكر الى أفراد العينة وأزواجهم قبل الموعد بفترة كافية مع بطاقة تهنئة بالمناسبة ، وأمنية البنك بالاستمتاع بمشاهدة الفيلم وقضاء وقت طيب •

### ٧ ـ المعلومات الكاملة :

لاشك أن الترجمة الفعلية للعلاقات العامة فى أى بنك من البنوك تتمثل فى القدرة على تحليل كل ما يدور فى ذهن الجمهور من تساؤلات وتقديم الاجابات الكاملة عنها من خلال المعلومات الواضحة الواردة فى كتيبات البنك ومراسلاته الى العملاء • كما أن وضوح المعلومات يوفر على العميل الوقت الذى يضيعه فى محاولة تفسير المعلومات الغامضة والتى تضطره أحيانا الى الذهاب الى البنك وتوجيه الاسئلة الى المختصين وأحيانا يقرر التعامل مع بنك آخر تتسم مراسلاته ونشراته بالوضوح والمعلومات الكاملة •

---

(1) Stephenson, Howard : op. cit , p. 580.



# الفصل الخامس

## دعـائم الاتصـال الناجـح

## فى العلاقات العامة

**مقدمـة فى عملية الاتصـال :**

عندما نتحدث عن المرحلة الثالثة فى عملية العلاقات العامة والتى تأخذ مسمى الاتصال الموجـه الى الجماهير ، ينبغى أن ننتبـه الى حقيقتين أساسيتين • أولهما أن المرحلة الأولى التى يتم فيها دراسة الموقف والتعرف على كافة جوانبه توجه التخطيط لنوعين من البرامج احدهما هو البرامج الاتصالية بجماهير المؤسسة ، وثانيهما هو البرامج التى تستهدف تقديم خدمات فعلية الى هذه الجماهير ، أو احداث تغييرات أساسية فى سياستها أو نشاطاتها أو نظام العمل فيها • ولمـا كانت هذه البرامج تختلف باختلاف المؤسسات وتنوع الجماهير التى تتعامل معها ، وتعـدد المشكلات التى تعالجها فلن نتعرض لهـا الا بالتأكيد على أهميتها تحقيقـا للقاعـدة الاساسية التى تنادى بالفعل الجميل أولا ، ثم القول الجميل بعد ذلك •

أما الحقيقة الثانية فهى أن هذه المرحلة التى تسمى بالاتصال ليست فى الواقع الا اعلاما أو دعاية أو اعلانا يوجـه من جانب المؤسسة الى جمهور معين من جماهيرها أو الى هذه الجماهير كلها فى وقت واحـد • **فمفهوم الاتصال يمتد الى أبعد من ذلك ، فهو تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ الحوار ، والثانى مستقبل يكمل الحـوار** • وما لم يكمل المستقبل الحوار لا يتحقق الاتصال ويقتصر الأمر على توجيه المعلومات أو الآراء من جانب واحد فقط دون معرفة بنوع الاستجابة أو التأثير الذى حدث عند المستقبل •

ولكى يكتمل الحوار بين المرسل فى الصحيفة أو الراديو أو التليفزيون أو غيرهما من الوسائل غير المباشرة ينبغى أن تفتح قنوات التعبير عن الرأى للمستقبل لكى يعلن عن رأيه فيما يقال ويعلق على هذا الرأى من جانب المرسل ، وتستمر عملية الحوار حتى يتحقق التفاهم • وقد يتحقق الاقتناع وقد لا يتحقق ، فيحتفظ كل من الطرفين برأيه مع تفهمه للرأى الآخر • وهذا هو الاتصال بمعناه الحقيقى • واذا كان الاتصال التأثيرى يتحقق بتبادل الآراء فان الاتصال الاعلامى يتحقق بالتعبير عن الواقع الجديد الذى يهم أكبر عدد من أفراد المجتمع بأمانة وموضوعية كاملة ومعرفة الآثار والاستجابات التى حدثت عند الجماهير بعد اذاعة الاحداث الجديدة •

## عملية الاتصال :

تعتمد عملية الاتصال بصفة أساسية على خمسة عناصر متصلة ومتشابكة ومتداخلة مع ظروف اجتماعية ونفسية تؤثر فى النهاية على انتقال الآراء والمعلومات بين الأفراد ، ونوعية التأثير المحتمل لهذه الآراء ولتلك المعلومات •

## اولا — المرسل :

وهو الذى يبدأ الحوار بصياغة أفكاره فى رموز تعبر عن المعنى الذى يقصده • هذه الرموز تشكل الرسالة التى يوجهها القائم بالاتصال الى جمهور معين • فاذا نجح المرسل فى اختيار الرموز المناسبة للتعبير عن فكره تعبيرا صحيحا ودقيقا وواضحا يكون بذلك قد وضع قدمه على الطريق الصحيح • وأصبح هناك أمل فى الوصول الى نهاية الطريق اذا تحققت الظروف المواتية لاتمام عملية الاتصال فى مراحلها التالية • أما اذا عجز هذا المرسل عن صياغة أفكاره فى رموز واضحة تعبر عما يقصد انهارت عملية الاتصال فى مرحلتها الأولى وتحولت الى عبث قد يسبب الضرر بدلا من أن يحقق النفع •

قد يكون مصدر الرسالة هو القائم بالاتصال أو المرسل ، وفى هــذه الحالة فان الخطأ المحتمل فى التعبير عن أفكاره ينبع من عجزه الشخصى عن صياغة هذه الأفكار فى رموز تنقل المعنى بوضوح • ولكن المشكلة تتضاعف حينما لا يكون المصدر هو المرسل فتمر الصياغة فى هذه الحالة بمرحلتين بدلا من مرحلة واحدة • وقد يكون ذلك فى صالح الرسالة اذا كان المصدر غير قادر على الاتصال ، أو أن تكون مهارات المرسل الذى يتولى نقــل الرسالة عن المصدر عالية الى الحد الذى يضفى على الرسالة وضوحا أكثر أو قدرة أكبر على التأثير والاقناع •

وفى كلتا الحالتين ينبغى أن يتمتع المصدر أو المرسل بدرجة عالية من المصداقية Credibility لكى يقبل أفراد الجمهور على الاستماع الى ما يقول مع استعدادهم للاقتناع اذا تهيأت الظروف الأخرى المكملة لعملية الاتصال • ولكى تتحقق هذه المصداقية ينبغى أن يكون المتحدث خبيرا متخصصا فى المجال الذى يتكلم فيه • كما أن ثقة المصدر فى نفسه بالاضافة الى مركزه فى النظام الاجتماعى ومهاراته فى مجال الاتصال والاقناع تتيح له التأثير على الجمهور الذى يصبح مستعدا لتصديق ما يقول •

**ثانيا — الرســـالة :**

يخضع اختيار الرموز التى تشكل الرسالة لقواعد فنية ودلالية ونفسية لكى يتحقق لهذه الرسالة أقصى قدر من الفاعلية والتأثير اذا ما صادفت ظروفا ملائمة عند المستقبل وفى الموقف الاتصالى بصــفة عامــة •

وتعتمد القواعد الفنية للرسالة على الدقة التى يتم بها نقل الرموز من المرسل الى المستقبل • هذه الرموز قد تكون كلمات مكتوبة أو منطوقة أو صور أو موسيقى أو فنون تشكيلية ••• الخ • ولكى يتحقق للرسالة الوضوح من الناحية الفنية ينبغى استخدام الاسلوب الجذاب والعبارة السهلة لان فهم المعنى هو أساس الاقناع والاستمالة • وقد خصص

فليش (Flesch) فصلين فى أحدث مؤلفاته Say What you Mean للحديث عن مميزات الكلمات السهلة القصيرة • وأورد قائمة من ستين كلمة سماها القائمة السوداء (The 60 - Word Blacklist) وهى تضم الكلمات ذات المقاطع المتعددة أو التى لا تنقل المعنى مباشرة • وعرض فى بلاغة لما يقابلها من الكلمات ذات المعنى المباشر والتى تتكون من مقطع واحد أو اثنين على أكثر تقدير [1] •

كما أن الترابط المنطقى بين أجزاء الرسالة وعدم وجود أى فجوة بين الافكار التى تتضمنها يجعل القارىء يستمر فى متابعتها الى نهايتها • وينبغى أن يمس الكاتب موضوعه مسا مباشرا ومحددا وأن يصل الى غايته من أقصر طريق باستخدام المعنى الواضح المحدد وتقديم الامثلة والمقارنات التى تساعد على تحقيق الوضوح للفكرة المطروحة • وقد ثبت أن الاسلوب الذى يسير على وتيرة واحدة يبعث على الملل ، ويجعل القارىء ينصرف عن متابعته • بينما تضفى الحركة والتنوع الحياة على الاسلوب وتجعل القراء ينجذبون اليه ، ويتابعونه فى شغف واهتمام •

وينبغى أن تتناول الرسالة موضوعا يجذب انتباه المستقبل ، وأن تثير احتياجات محددة عنده وتقترح وسائل اشباعها • كما يجب أن تكون وسائل الاشباع المقترحة ملائمة لظروف الجماعة التى ينتمى اليها الفرد حينما تسعى الرسالة الى التأثير فيه للتصرف على نحو معين •

وسواء كانت الرسالة اعلامية أو تأثيرية فانها تعتمد على مجموعة من الرموز اللفظية فى أغلب الأحوال وغير اللفظية فى بعض الأحيان • واذا كانت الصورة المعبرة تغنى عن ألف كلمة فان الأمر ليس دائما كذلك • ففى حالات كثيرة يلزم استخدام الكلمات للتعبير عن الآراء والأفكار والاحاسيس، وكذلك لوصف الوقائع التى لم تصور لأى سبب أو التى يتعذر تصويرها •

---

(1) Flesch, Rudolf : **Say What you Mean.** New York. Harper and Row Publishers Inc 1972, pp. 69 - 96

والانسان لا يستطيع أن يشاهد ما يحدث فى مكانين مختلفين فى وقت واحد • فما بالنا بمئات الاحداث التى تهمنا فى داخل المجتمع وخارجه •

لذلك يعتمد الانسان فى كثير من الأحيان على رؤية الواقع بطريق غير مباشر من خلال الكلمات أو الرموز غير اللفظية المستخدمة فى الاتصال لوصف ذلك الواقع • ويتميز التقديم غير المباشر للواقع من خلال وصف ما يجرى فى مكان معين أو مؤسسة بعينها بثلاث صفات أساسية هى الجزئية ، والتلون ، وعدم الدقة [1] •

فأى رسالة تتضمن معلومات معينة عن مؤسسة ما لا تمثل الا جزءا من المعلومات الشاملة عن هذه المؤسسة ، وتعتبر فى نفس الوقت مؤشرا للصورة الكلية • وهذه الصفة تنطوى على عدة مخاطر ، أولها صعوبة أن يعبر الجزء بصدق كامل عن الكل • وثانيهما ان الانسان يقفز عادة الى الاستنتاجات حتى ولو لم تتوافر لديه المعلومات الكافية • أما الخطورة الثالثة فتكمن فى احتمال الاخفاق أو التحيز فى اختيار الجزء الذى يعبر عن الواقع الكلى للمؤسسة •

كما أن الرسالة الاعلامية التى توجه عن طريق احدى وسائل الاتصال الجماهيرى تتعرض الى منافسة العديد من الرسائل التى توجه عن طريق وسيلة ثانية أو أكثر • وتكون نتيجة هذه المنافسة أو المزاحمة أن تتأثر المعانى التى تتضمنها الرسالة بالمعانى التى تحملها الرسائل الأخرى • وبالتالى تتغير الى حد ما معالم الصورة المنقولة خلال الرسالة الاولى : فتضاف اليها بعض المعانى التى لم تكن تحملها . وتفقد بعض المعانى التى كانت تتضمنها • وهذا هو ما يعرف بالتلون •

والسبب الرئيسى فى عدم دقة التقديم غير المباشر للواقع يعود الى اختلاف دلالات الرموز اللفظية حتى بين من يتحدثون نفس اللغة •

(١) على عجوة ( دكتور ) المرجع السابق ص ١٤٥ — ١٥٤ .

فلكل لفظ دلالته المركزية الملمة التى تسود المجتمع فى وقت معين بالإضافة الى دلالته الهامشية التى تعكسها التجارب الفردية والخبرات الشخصية لأفراد المجتمع • وتتسع الفجوة بين الدلالة المركزية والدلالة الهامشية بالنسبة للكلمات التى تشير الى معانى مجردة كالشرف والكرامة ، أو الخسة والنذالة ، أو الحب والحرية ... الخ •

فلكى يتحقق الاتصال لابد أن يكون للكلمات المستخدمة فيه معنى واحدا عند المرسل والمستقبل • وهو ما يعرف بالخبرة المشتركة (Common Experience) للرمز بين القائم بالاتصال ومتلقى الرسالة • وكلما ارتفعت نسبة الاتفاق على المعنى الذى يتضمنه الرمز الواحد كلما زاد الفهم المشترك بين المرسل والمتلقى • ذلك الفهم الذى لا يمكن أن يتحقق بالكامل ، وأقصى ما نطمع فيه كبشر هو تضييق منطقة اللافهم الى أدنى حد ممكن ، بالنظر الى المشكلات المحيطة بعملية الاتصال فى كل عنصر من عناصرها •

وقد اهتم علم البلاغة الحديث بعملية الاقناع ، واعتمد على علم النفس بامكاناته الغزيرة عن السلوك الانسانى • وقد أدى ذلك الى بناء نظرية اتصال تتناول الأسس العلمية للاقناع والاستمالة • فقد ثبت أن قدرة وسائل الاتصال على خلق آراء عن الموضوعات الجديدة أكبر بكثير من قدرتها على تغيير الاتجاهات القائمة • كما أن قدرة هذه الوسائل على التدعيم أكبر من قدرتها على التغيير لأن فاعلية وسائل الاتصال فى حالة مهاجمة الرأى السائد أقل بكثير من فاعليتها حينما تسعى لتأييد هذا الرأى •

كما ثبت أن الاتصال الاقناعى المدعم بالحقائق والذى يستند الى وقائع ملموسة يمكن أن يؤثر بنجاح فى توجيه سلوك الأفراد • فقد انقضى الوقت الذى كانت الدعاية فيه تعتمد على الأساليب الانشائية والعبارات الطنانة التى تحرك الجماهير وتؤثر على سلوكهم وأصبحت

الدعاية الحديثة تعتمد على المعلومات الدقيقة ، والارقام الموثقة والوقائع الملموسة .

**ثالثا — الوسيلة :**

تطورت وسائل الاتصال فى القرن العشرين بسرعة فائقة فقد بدأ هذا القرن قبل أن تظهر الى الوجود الفعلى ثلاثا من أهم هذه الوسائل ، وهى الراديو والتليفزيون والسينما . وحتى الصحافة ذات التاريخ البعيد لم تتطور الى صناعة ضخمة الا فى هذا القرن بعد أن تطورت آلات الطباعة تطورا سريعا مذهلا . وأصبحت الصحيفة تطبع ملايين النسخ فى ساعات قليلة وتوزعها فى ساعات أقل . هذا التطور المذهل فى وسائل الاتصال جعل الفرد يحيا فوق تلال من الكلمات على حد تعبير الباحثان الامريكيان كاتليب وسنتر اللذان يعتقدان أن الفرد الامريكى العادى ينفق ٧٠٪ من ساعات يقظته فى الاتصال اللفظى استماعا وتحدثا وكتابة وقراءة . ان الاتصال — فى رأيهما — هو الأسمنت الذى **يحقق التماسك والترابط بين أجزاء المجتمع** [١] .

وقد أصبحت وسائل الاتصال تشد العالم كله الى الاهتمام بكل ما يجرى على هذه الارض مهما كان بعيدا . فبالنسبة لهذه الوسائل أصبح العالم من الناحية الاعلامية أشبه بقرية صغيرة ما يحدث فى بيت من بيوتها ينتشر بسرعة فائقة فى جميع أنحاء القرية . ولم يعد من الممكن صد الغزو الاعلامى عن طريق الرقابة أو المنع أو التشويش .

لقد نتج عن ذلك كله أن أصبح الفرد فى المجتمع الحديث يتعرض لسيل جارف من الرسائل . وأصبحت وسائل الاتصال تتنافس فيما بينها على الاستحواز بأكبر عدد من الجماهير . كما غدت مهمة المؤسسات فى مخاطبة الأفراد مهمة صعبة وشاقة تحتاج الى دراسات عميقة فى التعرف

---

(1) Cutlip M. Scott and Allen H. Center - op. cit., p. 190.

على أنسب الوسائل للوصول الى الجمهور المستهدف فى الوقت المناسب .
وسوف نتناول الدور الذى يمكن أن تؤديه هذه الوسائل لجمهور البنوك بعد أن نفرغ من تحليل العملية الاتصالية .

## رابعا — المستقبل :

أثبتت الابحاث التى أجريت لدراسة تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية أن هذه الوسائل نادرا ما تعمل كأداة وحيدة فى عملية التأثير . ولكنها تعمل مع مجموعة من العوامل الوسيطة الخارجة عن عملية الاتصال كاتجاهات الجمهور ، والعمليات الانتقائية ، والجماعات المرجعية ، وتأثير قادة الرأى ، والاستعداد للاقتناع ، واستعداد الأفراد للتحول اذا خضعوا لضغوط متعارضة ، وتأثير القيام بدور (١) .

ومعنى هذا أن المستقبل لا يتلقى الرسالة فى أغلب الاحوال مباشرة كالحقنة التى تؤخذ تحت الجلد . بل غالبا ما يتلقاها من خلال عدسة تصفية أقرب ما تكون الى المرشح الضوئى الذى يوضع على عدسة التصوير وهو ما يمكن أن نسميه بالمرشح النفسى Psychological Filter الذى تمر من خلاله الرسالة لتكتسب لونا قد يختلف عما قصد اليه المصدر ، أو قد لا تكتسب أى لون بالمرة كما لو كانت لم توجه أساسا .

يقوم المستقبل باعادة فك رموز الرسالة الموجهة من المرسل ويفسرها تبعا لاطاره الدلالى . وهنا قد يحدث أحد أمرين : اما أن يوفق المتلقى فى تفسير الرسالة على النحو الذى يقصده المصدر فتصل الفكرة اليه بوضوح واما أن يخفق فى استخلاص المعنى المقصود لأى سبب متعلق بصياغة الفكرة ، أو وسيلة نقلها ، أو الظروف التى نقلت فيها اليه .

ففى خلال عملية الانتقال من المصدر الى المستقبل قد تفقد الرسالة شيئا من محتواها ، وهذا قد يكون فى أى حلقة من حلقات الاتصال . وقد

---

(١) على عجوة ( دكتور ) المرجع السابق ص ١٥٤ — ١٧٢ .

تطرأ على الرسالة تحريفات فى الصوت أو الكتابة ، وهذا ما أطلق عليه علماء الاتصال التداخل Interference أو التشويش Noise عندما يحدث فى عملية وضـــع الفكر فى رموز • كما أطلقوا عليـــه تعبـــير عدم التيقن Entropy حينما يحدث أثناء تفسير هذه الرموز بواسطة المستقبل • ومن الطبيعى أنه كلما زاد حجم التشويش كلما ارتفعت درجة عدم التيقن ولكنه ليس من الضرورى أن يقل عدم التيقن كلما قل التشويش •

ويمكن التغلب على التشويش وعدم التيقن بالتكرار Redundancy حتى تتاح الفرصة للمستقبل لالتقاط الرسالة ، وعلى المرسل فى هذه الحالة أن يتجنب التكرار الممل وأن يعمد الى التكرار بتنويع • وتقل درجة عدم التيقن كلما كان الأسلوب قويا وجذابا ، والوسيلة واضحة ، والتوقيت ملائما ، لأن ذلك كله يزيد من انتباه المستقبل واستعداده للتعرض •

ومن المعروف أن الأفراد ينتقون التعرض للمواد التى تتفق مع ميولهم واتجاهاتهم أو التى تشبع احتياجا معينا لديهم ، فالذين يعشقون الكرة يترقبون وقت اذاعة المباريات ويتفرغون تماما لمشاهدتها • والمتتبعين لبرنامج معين يحرصون على التواجد بالقرب من جهاز الاستقبال فى الموعد المحـــدد • كما أن المهتمين بأحد أركان الصحيفة يحرصون على مطالعة هذا الركن بانتظام • وهذا ما يعرف بالتعرض الانتقائى Selective Exposure •

كما أن الافراد يدركون الرسالة على النحو الذى يتفق مع اتجاهاتهم واهتماماتهم فى وقت معين وقد تدرك مواد الاتصال مشوهة بسبب هذه الاتجاهات وهو ما يعرف بالادراك الانتقائى Selective Perception •
أما التذكر الانتقائى Selective Retention فيرجع الى ميل الافـــراد لتذكر الموضوعات التى تتفق مع اتجاهاتهم وقيمهم ، فى حين ينسون بسرعة كبيرة المواد التى لا معنى لهـــا أو التى لا تحظى باهتمامهم •

**خامسا — رجـــع الصــــدى :**

ذكرنا فى بداية هذا الفصل أنه لكى تكتمل دائرة الاتصال فلابد أن يكمل المستقبل الحوار الذى بدأه المرسل ، وأنه ما لم تفتح قنوات التعبير عن الرأى للمستقبل تقطعت خطوط الاتصال • فالتفاعل فى المضـــامين الاجتماعية بين المرسل والمستقبل هو جوهر العملية الاتصالية لذلك نجد أن الاتصال المباشر يتميز بالكفاءة والفاعلية لارتفاع درجة التجاوب بين الطرفين وهو ما يتحقق نتيجة للاستجابة الفورية التى يعلنها ملتقى الرسالة لفظيا أو ترتسم على وجهه عقب انتهاء كل مقطع من مقاطع الرسالة • كما أن ملاحظة المتحدث للمستمع أو المستعين اليه تعطيه اشارة تتضمن أمورا معينة كالادراك والفهم ، والاقتناع ، والاهتمام ، والاستعداد لتغيـــير السلوك أو العكس • وهذا هو ما يعرف برجع الصدى Feedback الذى يتضمن فى حقيقة الأمر رسالة عكسية من المستقبل الى المرسل ردا على رسالته التى بدأ بها الحوار • وبناء على ما تتضمنه الرسالة المرتدة يستطيع المرسل أن يحدد شكل ومضمون الرسالة التالية فى حالة الاتصال الشخصى ، ويعرف فى نهاية الموقف الاتصالى — الى حد ما — مقدار نجاحه فى التأثير على المستمع أو المستمعين • وهذا ما يعرف برجع الصدى الفورى •

وفى حالة الاتصال الجماهيرى يكون رجع الصدى مؤجلا لفترة قصيرة أو طويلة حيث يظهر فى خطابات القراء أو المستمعين أو المشاهدين • كما يمكن أن يلاحظ فى المواقف التى تتطلب سلوكا معينا يمكن قياسه كميا من خلال الاستجابة الفعلية للجمهور • وفى غير هذه الحالات يحتاج الأمر الى اجراء البحوث التى تستهدف التعرف على الآراء أو قياس أثر المواد الاتصالية على الافراد وبذلك تكتمل العناصر الاساسية لعملية الاتصال •

وينبغى أن نشير الى أن النظريات العلمية فى مجال الاتصال ، القديمة والحديثة على السواء ، تجمع بشكل أو بآخر على أن تأثير الاتصـــال لا يقتصر فقط على مهارات المصدر ، ووضوح الرسالة ، واستعدادات

المستقبل ، وانما يرتبط أيضا بالظروف البيئية والعوامل الاجتماعية المحيطة بالموقف الاتصـــالى •

## دعـــائم الاتصـــال الناجح :

من خلال العرض السابق لطبيعة العملية الاتصالية يمكن تلخيص الدعائم الأساسية لنجاح الاتصال فى العناصر السبعة التالية [١] :

١ ــ **مصداقية المصـــدر** : فالثقة العالية من جانب الجمهـــور فى المصدر هى أساس التعرض للرسالة والقابلية للاقتناع بها • وهذه الثقة تنشأ من تخصص المصدر ومقدرته على معالجة الموضوع بالاضافة الى مهاراته الاتصالية ، ومركزه الاجتماعى •

٢ ــ **التعبيـــر عن الواقـــع** : ينبغى أن تتفق الرسالة مع الواقع المحيط بها ، وأن تتمشى مع الأحداث التى تجرى فى المجتمع •

٣ ــ **المعلومات التى لها مغزى** : فالمستقبل لابد أن يجد فى الرسالة مضمونا يعنيه ويتفق مع نظامه القيمى • كما أن الأفراد يتابعون مواد الاتصال التى تحقق لهم أكبر فائدة وتشبع عندهم رغبات معينة • وهذا هو معنى العبارة التى تقول أن المضمون يحدد الجمهور أو أن لكل شعب صحافتـــه •

٤ ــ **الوضـــــــــــوح** : يجب أن تصاغ الرسالة فى عبارات سهلة وأن تعنى للمستقبل نفس ما تعنيه للقائم بالاتصال • كما أنه ينبغى تبسيط الموضوعات المعقدة وعرضها فى أسلوب جذاب • ومن الضرورى أن يكون للمتحدث خط فكرى واضح يعبر عن المؤسسة التى يمثلها بشكل ثابت •

٥ ــ **الاستمرارية والاتساق** : الاتصال عملية مستمرة لا تنتهى كما أن التكرار ضرورى لضمان أكبر نسبة تعرض للرسالة وادراكها على

(1) Cutlip M. Scott and Allen H. Center : op. cit., pp. 209 - 210.

النحو المقصود • والتنويع فى التكرار ضرورى لزيادة المثيرات الاقناعية التى تتسق مع ظروف الأفراد والجماعات •

٦ ــ **امكانات المستقبل** : ينبغى أن يضع القائم بالاتصال فى اعتباره قدرات الجمهور المستهدف على استيعاب الرســالة أو ما يعرف بمهارات المستقبل فى اكمال العملية الاتصالية من حيث المعرفة ، والقدرة على القراءة ، وعادات الاتصال •

٧ ــ **الوســائل المناسـبة** : ينبغى اختيار الوسائل التى يتعرض لهـا الجمهور المستهدف والتى تصلح لتناول الفكرة المطروحة تبعا لمراحل انتشارها • فالاتصال الجماهيرى له دور فعال فى اثارة الانتباه الى الفكرة بينما الاتصال الشخصى هو الوسيلة الحاسمة فى الاقناع بالسلوك المرتبط بهذه الفكرة •

وهذا ما سنتعرض له الآن لتوضيح مراحل انتشار الأفكار الجديدة ووسائل الترويج لها باستخدام وسائل الاتصال المختلفة •

## انتشــار الأفكار الجديدة :

من بين الدراسات التى تناولت هذا الموضوع الأبحــاث المعروفة بدراسات التبنى Adoption والتى بدأت فى الاربعينيات لقياس مدى تقبل المزارعين للأفكار المستحدثة • فقد تنبه رايان Ryan وجروس Gross الى أن تبنى الفكرة الجديدة يتكون من أربع مراحــل تبدأ بالشــعور بالفكرة ، ثم الاقتناع بفائدتها ، ومحاولة تقبلها ، وأخيرا التبنى الكامل لها وذلك فى الدراسة التى قاما بها فى موضوع انتشار فكرة اقبــال الزراع على بذور الذرة الهجين [١] •

---

(١) ليفيرت روجرز : ( مترجم ) **الأفكار المستحدثة وكيف تنتشر** ــ ترجمة سامى ناشد ــ مكتبة عالم الكتب ــ القاهرة ١٩٦٢ ، ص ١٠٦ ــ ١١١

وليس ثمة اتفاق كامل فيما يختص بعدد المراحل التى تتضمنها عملية التبنى للأفكار المستحدثة ، وان كان ثمة قبـول عام لفكرة المراحـل وكذلك لفكرة أن التبنى للفكرة الجـديد قلمـا يأتى نتيجـة لقـرار « عفوى » • وغالبا ما يتم التبنى الكامل مرورا بالمراحل التالية :

١ — مرحـلة الادراك Awareness :

فى هذه المرحلة يدرك الفرد الفكرة الجديدة ويسمع عنها لأول مرة • وقد أثبتت الدراسات التى أجريت فى مجال انتشار الأفكار الجديدة فعالية وسائل الاتصال الجماهيرية فى نشر المعلومات المتعلقة بالفكرة المطروحة •

٢ — مرحـلة الاهتـمام Interest :

وفى هذه المرحلة يتزايد اهتمام الفرد بالتعرف على تفصيلات أكثر عن الفكرة ويسعى للحصول على معلومات وافيه عنها • وقد يلجأ الى قادة الرأى أو من سبق لهم تجريب الفكرة عمليا للتأكد من مزاياها ومعرفـة اجراءات التطبيق • كما أنه قد يستعين بالمنشورات أو الكتيبات التى تتناول الموضوع والتى يمكن أن يكون لها تأثير كبير اذا أتقن استخدامها وأحسن عرض المعلومات بها •

٣ — مرحـلة التقـويم Evaluation :

وفى هذه المرحلة يزن الفرد الفكرة الجديدة على ضوء البدائل الأخرى ، ويربط بين المعلومات التى وصلت اليه وظروفه الخاصة • وقد يبحث عن معلومات أكثر ، كما أنه يلجأ الى جماعته الأولية أو أصدقائه أو أقاربه ، ثم يعود للتقويم مرة أخرى حتى يصل الى قرار فى النهاية اما بتقبل الفكرة ومحاولة تجريبها أو استبعادها تماما والبحث عن بديل آخر • ومن

أهم العوامل التى تؤثر على تقبل الفرد للفكرة المطروحة مدى توافقها مع الاتجاهات الأساسية والنظام القيمى الذى يتمسك به متلقى الرسالة .

٤ — مرحـــلة التجريب Trial :

وفى هذه المرحلة يبدأ الفرد فى تجربة الفكرة عمليا بعد أن يتخذ قراره فى مرحلة التقويم بفائدتها وملائمتها لظروفه الخاصة . وغالبا ما تكون التجربة على نطاق محدود للتحقق من جدوى التطبيق .

٥ — مرحــة التبنى أو الممارســة الكاملة Adoption :

عند التأكد من مزايا استخدام الفكرة بعد عملية التجريب المحدودة يبدأ الفرد فى ممارسة السلوك المرتبط بهذه الفكرة بشكل طبيعى مستمر . ولكن ذلك لا يقضى على احتمال تعديل هذا النمط السلوكى الجديد فى احدى حالتين : الاولى أن يجد نمطا أفضل منه ، والثانية اذا نتج عن هذا النمط فى أى وقت آثار غير مرضية .

ويتضح من هذه الدراسات أن الدور الفعال لوسائل الاتصــال الجماهيرية فى نشر الأفكار الجديدة يتركز بصفة أساسية فى المرحلة لأولى ، بالاضافة الى كونه عاملا مساعدا للاتصال الشخصى فى المراحل التالية . بينما يلعب الاتصال الشخصى الدور الأكبر فى اثارة الاهتمام والتقبل للفكرة الجديدة ، ومحاولة تجريبها ، والتبنى الكامل لها فى نهاية الأمر .

وهذا يؤكد أهمية الدور الذى يقوم به موظفوا أى منشأة مالية أو غير مالية فى اقناع الجماهير التى تتعامل معها بممارسة سلوك بعينه أو التصرف على نحو معين . هذا بالاضافة الى أهمية قادة الرأى فى دعم الفكرة المطروحة وترجيحها على ما عداها فى حالة اقتناعهم بهذه الفكرة .

## الاتصـــال على مرحلتين أو اكثر :

أثبتت الدراسات أن المعلومات التى تنقلها وسائل الاتصال الجماهيريه لا تقتصر فقط على الافراد الذين يتعرضون لهذه الوسائل • فقد وجد أن بعض من يتعرضون لمـــادة الاتصال ينقلونها مع أو بدون اضفاء فكرهم الخاص الى الآخرين • وتفسر نظرية الانسياب الاعلامى على مرحلتين Two Step Flow of Communication الدور الذى يلعبه قادة الرأى حينما يتعرضون لوسائل الاتصال ويأخذون عنها بعض الموضوعات التى تتفق واهتماماتهم ، ثم يضفون على هذه الموضوعات آراءهم وتفســيراته وينقلونها الى أتباعهم أو المتأثرين بهم ملونة بهذه الآرا وتلك التفسيرات •

ولقد كانت النتيجة البارزة التى وصل اليها لازر سفيلد ، وبيرلسون ، وجوديه من تحليل نتائج الانتخابات الامريكية التى جرت فى عام ١٩٤٠ أن سريان المعلومات من خلال وسائل الاتصال الجماهيرية لا يتجه الى أفراد المجتمع كذرات منفصلة • وافترض الباحثون أن انتقال المعلومات يتم على مرحلتين وأن تأثير الاتصال الشخصى المباشر من خلال قادة الرأى — يفوق تأثير الاتصال الجماهيرى غير المباشر [١] •

وقد قارن كارتز نتائج هذه الدراسة بنتائج أربع دراسات لاحقة فى أحد فصول رسالته للدكتوراه والتى أشرف عليها لازر سيفيلد وتوصل الى ما يلى [٢] :

١ ــ انتماء قادة الرأى والأفراد المتأثرين بهم الى جماعات أولية واحدة كالأسرة والأصدقاء ورفقا العمل •

---

(1) Lazzarsfeld, P. F., Berelson, B. and Gaudit, H. **The People's Choice,** Second edition. New York. Columbia University Press 1948.

(2) Katz E. The Two Step Flow of communication. Public Opinion Quartely, Spring 1975

٢ — انه بينما يكون قائد الرأى أكثر اهتماما فى أحد المجالات التى تميزه وتجعله يؤثر فان الأفراد الذين يتأثرون به قد يكونون بعيدين جدا عن الاهتمام بهذا المجال .

٣ — ان المؤثرين والمتأثرين قد يتبادلون الادوار فى مختلف مجالات التأثـــير .

٤ — يقوم قائد الرأى بجعل الجماعة على اتصال بالعالم الخارجى ( عن الجماعة ) فيما يهمها فى دائرة اهتمامه .

٥ — انه بالاضافة الى استخدام الاتصال الشخصى كوســيلة من وسائل الاتصال فهو أيضا مصدر هام للضغط والتأييد الاجتماعى .

واذا كانت هذه الدراسات قد أظهرت فى مجموعها تفوق الاتصال الشخصى فى توجيه الرأى العام ، فقد أثارت فى الوقت نفســه اهتمام الباحثين باجراء مزيد من البحوث فى هذا الصدد .

ومن هذه البحوث البحث الذى أشرف عليه جيمس بالمور James Palmore فى مدينة شيكاغو عام ١٩٦٥ وهو البحث الذى أعقب حملة اعلامية بالبريد لتنشيط الدعوة الى تنظيم الأسرة قام بها مركز دراسة الأسرة وجمعية تنظيم الوالدية بشيكاغو عام ١٩٦٢ . وقد أضافت نتائج البحث الى نظرية انسياب المعلومات على مرحلتين نظرية الانسياب الاعلامى المتعدد المراحل Multi Step Flow of Communication وفيما يلى المعالم الرئيسية لهذه النظرية [1] .

١ — أن انسياب الاعلام لا يصل بالضرورة الى عدد قليل وانما قد يصل الى أعداد كبيرة .

---

(1) James Palmore : The Chicago Snowball, a study of the flow and diffusion of family planning information, chicago, Illinois 1965. (in Bogue D. Sociological Contribution to Family Planning, pp. 279 - 286).

٢ — ان عملية انسياب الاعلام قد تختلف من خطوة الى خطوة فقد تقل كل خطوة المقاومة للفكرة الجديدة وتزيد درجة انتشار الرسالة الاصلية بتعود اناس أكثر وأكثر عليها وممارسة بعضهم لها •

٣ — ان قيادة الرأى قد تظهر فى أى مرحلة من مراحل الانسياب وليس بالضرورة فى المرحلة الاولى •

٤ — ان سريان المعلومات قد يأخذ أكثر من مرحلتين فقد لا تصل الرسالة الى قائد الرأى مباشرة من وسائل الاعلام ، وانما قد تصل اليه فى المرحلة الثانية أو الثالثة ومع ذلك ينشط قائد الرأى لنشر الرسالة أو الفكرة المستحدثة الى أكبر عدد من تابعيه •

٥ — ان هناك فئات أخرى غير فئة قادة الرأى تنقل المعلومات الى الآخرين وهو يذكر أن دراسته ، ودراسة أخرى لم يحددها — تمت أيضا فى شيكاغو وجدت أن كثيرا من النساء اللائى تلقين معلومات عن تنظيم الأسرة بالبريد ، قمن بما يشبه دور الاخصائيات الاجتماعية وأذعن هذه المعلومات فى دائرة واســعة •

## وســائل الاتصــال فى العلاقات العــامة :

تلجأ العلاقات العامة فى ممارسة نشاطها الاتصالى الى وسائل الاتصال الجماهيرية كالراديو والتليفزيون والصحف والمجلات وكتب الثقافة العامة ثم المعارض والمهرجانات وهى التى تعرض على سائر أفراد الجمهور العام • كما تلجأ فى معظم الأحيان الى وسائل الاتصال الخاصة التى يصدرها البنك خصيصا لجمهوره الداخلى أو الخارجى أو التجــارى أو بعض قطاعات الجماهير الخاصة • ومن هذه الوسائل صحيفة البنك أو مجلته ونشراته وأفلامه وحفلاته وتقاريره السنوية ومعارضه • أضف الى ذلك الاتصال الشخصى أيا كانت صورته ، والخطابات والتليفون ولوحــة الاعلانات والمؤتمرات الصحفية •

ويتوقف استخدام احدى هذه الوسائل أو بعضها — أو كلها على الوضع المالى للبنك بصفة عامة ، وما هو متاح لادارة العلاقات العامة بصفة خاصة • بالاضافة الى أهداف الاتصال ، وخصائص الجمهور المستهدف وطبيعة الفكرة التى يتضمنها الاتصال ، وأخيرا مميزات كل وسيلة من وسائل الاعلام وهى ما سنتحدث عنها الآن •

**الصـــحافة :**

أثبتت التجارب التى أجراها لازارسفيلد Lazarsfeld ودوب ووابلز وبيرلسون ، أن وسائل الاعلام المطبوعة كالصحف والمجلات والكتب واللافتات تتفوق على الوسائل الأخرى بالنسبة للجمهور القارىء ، وذلك لمـا تتميز به من مقدرة على عرض التفاصيل الدقيقة والموضوعات الطويلة التى تساعد على توضيح الأمور للقراء وتهيىء لهم فرصة الدراســة المتأنية بالاضافة الى امكان قراءتها فى الوقت والمكان المناسبين مما يضفى عليها صفة الخصوصية •

ولكن الى جانب هذه المزايا هنـــاك بعض العيوب التى تؤخذ على الوسائل المطبوعة ، فهى أولا تتطلب نوعا خاصا من الجمهور هو الجمهور القارىء ، وهو الجمهور الذى يستطيع أن يشارك فى اكمال الاتصال بقدرته على التخيل والتفسير • وحينما يتوفر هذا الجمهور تضفى هذه الخاصة — خاصة التخيل والتفسير — على الوسائل المطبوعة ميزة التركيز من جانب جمهورها مما يساعد على وصول الرسالة الاعلامية الى هذا الجمهور [١] •

ويلخص كلابر مزايا الوسائل المطبوعة فى النقاط الخمس التالية [٢] :

---

(١) اريك بارنو : الاتصال بالجماهير ، ترجمة صلاح عز الدين وآخرون ، القاهرة ، مكتبة مصر ١٩٦٢ ، ص ١٦٨ — ١٧١ .

(2) Klapper, J. T : The Effects of Mass Communication Glencoe III Free Press, 1960, pp. 99 - 101

١ — اختيار القارىء للوقت المناسب للقراءة .

٢ — القدرة على اعادة القراءة لمزيد من الفهم والتعمق .

٣ — الوسائل المطبوعة أكثر قدرة على غيرها من الرسائل فى معالجة الموضوعات معالجة كاملة وتناول تفاصيلها الدقيقة .

٤ — من خلال الصحف والمجلات التى تعبر عن فئات خاصة يمكن أن تعبر الأقليات عن آرائها الخاصة وهو ما يصعب تحقيقه فى الوسائل الأخـــرى .

٥ — تضفى هذه الوسائل على كتابها مكانة مرموقة لدى الأفراد الأمر الذى ينعكس على امكان تأثرهم بهؤلاء الكتاب . ولأن الطباعة هى أقدم وسائل الاتصال الجماهيرية فقد أصبح هناك ارتباط تقليدى بينها وبين الثقـــافة .

ومهما يكن من أمر فان استخدام الصحافة كوسيلة للاعلام والاقناع والتثقيف والترفيه قد اصبح لا غنى عنه فى معظم الشركات والمؤسسات فى أى مجتمع من المجتمعات . وكلما كبر حجم المؤسسات كلما أصبح من الممكن أن تكون لها صحيفة أو مجلة خاصة بها . وقد بدأت بعض المؤسسات تقبل الاعلانات فى صحفها الخاصة ، وزاد هذا الاتجاه فى بريطانيا فى السنوات الأخيرة وخاصة فى الصحيفة التى تصـــدر عن شركة الطيران البريطانية B O A C والتى تسمى Incentive . وهى تصدر بصفة شهرية منذ عام ١٩٧٠ وتضم بالاضافة الى الموضوعات الخاصة بالشركة بعض الموضوعات ذات الصبغة العامة . وكذلك اعلانات الشركات الأخـــرى كالبنوك وشركات المقاولات وغيرها [1] . كما أن المنشآت المالية تقوم هى الأخرى باصدار صحف تتلاءم مع امكاناتها ولو كان ذلك على حســـاب الشكل والتوزيع فى بعض الأحيان . وبعض هذه المنشآت تشجع اصدار

(1) **Black, Sam: The Role of Public Relations in Management.** London «Pitman, 1972». p. 60.

صحف الحائط باعتبارها قليلة التكاليف أو كنشاط اضافى للعاملين فى الأقسام الفرعية ، حتى مع وجود صحيفة مطبوعة للمنشأة . والمهم فى جميع الأحوال أن يكون للقائمين على ادارة العلاقات العامة خبرة بفنون التحرير والاخراج الصحفى وبصفة خاصة فن الخبر لأن نجاح العمل الاعلامى عن طريق المطبوعات يعتمد بصفة أساسية على الشكل والمضمون وكذلك التوزيع . ويتصل بالتوزيع اختيار الجمهور الذى سيوزع عليه المطبوع وطريقة التوزيع والوقت المناسب لذلك .

وتساعد العلاقات الطيبة برجال الصحافة والاذاعة والتليفزيون على ايجاد مجال ملائم لنشر المعلومات المؤيدة للمنشآت المالية التى تنجح فى خلق هذه العلاقات وتدعيمها باستمرار . وأول مبادىء هذه العلاقات هو التعاون مع رجال هذه الوسائل الاعلامية وامدادهم بما يحتاجونه من بيانات ومعلومات بالسرعة الواجبة وبالدقة الكاملة حتى ولو كانت هذه البيانات مؤلمة ، لأن محاولات الاخفاء أو التمويه لا تنجح عادة مع الصحفى المتمرس . وقد تدفعه هذه المحاولات الى الحصول على المعلومات — بصورة أكثر تشويها — من غير المصادر المسئولة مما يضر بسمعة المنشأة ويزيد الموقف سوءاً .

**البيانات الصحفية Press Releases :**

ينبغى على رجل العلاقات العامة أن يتدرب على صياغة صدر البيان الصحفى كما يفعل الصحفيون فى كتابة أخبارهم ، لابراز أهمية الحدث الذى يتضمنه الخبر أو البيان . فالصحيفة تتلقى الكثير من البيانات الصحفية من الهيئات والمؤسسات المختلفة ، ومساحة الصحيفة لا تتسع لهذا السيل من البيانات ، ومن ثم يكون انتقاء الاخبار التى ستجد طريقها للنشر خاضعا لبعض العوامل . ومن أهم هذه العوامل أهمية الحدث المتضمن فى البيان بالنسبة لجمهور الصحيفة . هذه الأهمية يجب أن تظهر للمحرر بوضوح فى صدر البيان .

وهناك بعض القواعد التى يتحتم مراعاتها فى اعداد البيان الصحفى عند رجال العلاقات العامة ، وتنقسم هذه القواعد الى قسمين : القسم الأول يتعلق بالممنوعات ، والثانى يتناول المتطلبات [١] •

**أولا — الممنوعات :**

١ — لا ترسل البيانات الى الصحف مكتوبة بخط اليد •

٢ — لا تنتقل من صفحة الى أخرى فى منتصف احدى الفقرات •

٣ — لا تستعمل من الكلمات أكثر مما هو ضرورى لنقل الحدث أو الفكرة •

٤ — لا تحاول أن تجعل ذروة الخبر Climax فى نهاية القصة الخبرية •

٥ — لا تضمن بيانات أخبارا فقدت عنصر الجدة •

**ثانيا — المتطلبات :**

١ — أن تكتب البيانات بالآلة الكاتبة على وجه واحد من الصفحات مع ترك مسافة مزدوجة بين السطور •

٢ — يوضع اسم مرسل البيان وعنوانه ورقم تليفونه مع كل بيان يصدر عنه ، ويفضل تصميم كليشيه يتضمن هذه البيانات ويوضع فى أعلى الصفحة التى يكتب عليها البيان •

٣ — يترك فراغ مناسب بين عنوان البيان وسطور المتن •

٤ — يكتب تاريخ البيان بوضوح •

---

(1) Adams, Alexander : **Handbook of Practical Relations.** New York «Thomas Y. Growell. 1965». p. 39.

٥ — تكتب الأسماء والأماكن والأرقام التى يتضمنها البيان بدقة ووضـــوح .

٦ — ابراز أهم ما يتضمنه الخبر فى الفقرة الاولى .

٧ — التأكد من حداثة الاخبار وقيمتها الخبرية .

**التقـــارير الســنوية :**

يعتبر التقرير السنوى وسيلة هامة من وسائل الاتصال بجمــاهير البنوك . ويتضمن التقرير المركز المالى للبنك ، والانجازات التى حققها فى المشروعات المختلفة ، وما يعتزم المشاركة فى انجــازه من مشروعات جديدة . ويشمل التقرير معلومات تفصيلية عن المركز المالى من حيث قيمة الاصول التى تتضمن مجمــوع النقدية بالصندوق ، والقروض ، والاستثمارات ، والاصول الثابتة ، والتزامات العملاء . كما تتضمن الخصوم مجموع الودائع والحسابات الجارية ، والمخصصات ، والمستحق للبنوك الأخرى ، وحقوق المساهمين ، والتزامات البنك .

ويتضمن التقرير أيضا حساب العمليات الجارية وتقرير مراجعى الحسابات وعدد العاملين بالبنك والخدمات التى تقــدم لهم وللمجتمع المحلى ، ومشروعات التطوير ، والخدمات الخاصة التى تقدمها بعض الفروع . كما يتضمن التقرير مقارنة المركز الحالى بالسنوات السابقة وبيان فلسفة البنك وسياسته العامة التى يعبر عنها رئيس مجلس الادارة .

ويحدد كاتليب وسنتر الصفات التى ينبغى أن تتوافر فى التقرير على النحو التالى [١] :

١ — أن يغلف التقرير بغلاف مميز ليثير الاهتمام وليعبر عن شخصية البنــك .

٢ — أن تكون هناك قائمة بالمحتويات اذا كان التقرير طويلا .

---

(1) Cutlip. M. Scott and Allen H. Center : op. cit., p. 443.

٣ — أن يحتوى على ملخص موجز لأهم النقاط .

٤ — أن يعرف القراء بالبنك والمسئولين فيه .

٥ — أن يتضمن خطابا أو بيانا من رئيس مجلس الادارة يلخص فيه أهم التطورات والانجازات التى حققها البنك لصالح جماهيره أو للصالح العـــام .

٦ — أن يتضمن تفصيلات الميزانية .

٧ — أن يشمل موجزا للتطورات المالية فى السنوات الماضية .

٨ — أن يرفق به تقرير مراجعى الحسابات .

وينبغى أن يكون اخراج التقرير على مستوى رفيع من الناحية الفنية ، وأن يتميز أسلوبه بالبساطة والجاذبية . ويجب أن توضح الارقام بالرسوم البيانية المعبرة ، وأن يتضمن التقرير بعض الصور الشخصية التى تضفى عليه الصبغة الانسانية .

ويرسل التقرير الى ذوى الاهتمام فى الصحف والمجلات ، ومحطات الراديو والتليفزيون وقادة الرأى ، والمؤسسات التعليمية ، والمكتبات وكبار رجال الاعمال ، والمستشارين الماليين وكذلك يرسل الى الهيئات الحكومية المعنية والاتحادات التجارية ، وقبل هؤلاء جميعا المساهمين والعاملين فى البنـــك .

**الاعلان الاعلامى الســـنوى :**

تنشر معظم البنوك اعلانا اعلاميا سنويا يتضمن عرضـــا موجزا للميزانية والمشروعات التى ساهم فيها البنك ، وصافى الارباح التى حققها مقارنه بالعام السابق . كما يتضمن هذا الاعلان الاعلامى فى بعض الحالات نوعيات الخدمات التى يقدمها البنـــك والأوعية الادخارية التى يتيحهـــا لجماهيره . كذلك يمكن أن يتضمن هذا الاعلان الخدمات الخاصة التى

يقدمها البنك للاقتصاد الوطني بالاضافة الى تقرير مراجعى الحسابات • وينبغى أن تتسم بيانات هذا الاعلان بالوضوح والايجاز غير المخل الذى يتيح استغلال المساحة الاعلانية فى تقديم مادة مقروءة توزع عليها البيانات توزيعا جذابا ومريحا للقارىء •

## النشرات والكتيبات :

تتناول النشرة غالبا موضوعا واحدا فى صفحات قليلة مطوية تسلم للافراد باليد أو ترسل بالبريد • بينما تتنوع موضوعات الكتيب ، وتتعدد صفحاته ، ويتسع لمعالجة الموضوعات بشكل مفصل • وتحتاج المنشآت المالية الى النشرات والكتيبات لشرح برنامج جديد ، أو أسلوب لتقديم الخدمة ، أو لتوضيح وعاء ادخارى حديث ، أو نظام جديد للتأمين • وتتميز هذه المطبوعات بانخفاض تكلفتها وامكانية انتاجها بشكل سريع نسبيا • كما أنها يمكن أن تترك انطباعا جيدا عند القراء اذا أحسن اعدادها [١] •

ويخضع نوع الورق والطباعة اللازمة لانتاج هذه المطبوعات لاعتبارات تتعلق بالميزانية ، وطبيعة الموضوع ، وما اذا كانت هناك حاجة الى رسوم توضيحية ، أو صور تحتاج الى عناية خاصة فى الطبع ، بالاضافة الى عدد الصفحات التى يتكون منها • كما أن الهدف من انتاج هذا المطبوع أو ذاك وكذلك الجمهور المستهدف يشكلان الى حد كبير عاملا أساسيا فى تحديد ما ينفق عليه تبعا لأهمية الدور الذى يمكن أن تحققه هذه الوسيلة بالقياس الى غيرها من الوسائل •

## الفيلم فى التليفزيون والسينما :

يعتبر الاتصال عن طريق المرئيات أكثر وسائل الاتصال فعالية فى نقل الافكار فى مجال العلاقات العامة ، ويعتقد العلماء أن قدرة المرئيات على

---

(1) Lovell P. Ronald : Inside Public Relations. Boston, Allyn and Bacon Inc.. 1982, p. 190.

التأثير فى حاسة البصر تفوق قدرة الصوتيات على التأثير فى حاسة السمع فى جذب الانتباه بما يزيد على خمسة وعشرين ضعفا • يضاف الى ذلك أن حاسة البصر هى أسرع الحواس فى تسجيل الصورة الذهنية فى عقل الانسان • ويقول العلماء أيضا أن الرؤية تشكل ٨٣٪ من المعــلومات المكتسبة ، أى أن حاسة البصر وحدها تتقدم على جميع حواس الانسان الأخرى فى اكتساب المعلومات بنسبة ٤ : ١ [١] •

فاذا أضفنا الصوت الى الصورة فان الرسالة يصبح أثرها فى الاتصال قويا الى درجة كبيرة كما أن الصوت الانسانى فى الافلام يضفى عليها صفة الواقعية ويكسبها الاقناع ، بالاضافة الى أثره فى جذب الانتباه • ولذلك فان نقل افكار عن طريق الأفلام الصوتية يتميز بنسبة عالية من الوضوح فى الرسالة ، والاهتمام من جانب المستقبل ، وتكون النتيجة قدرة أكبر على تذكر المعلومات المكتسبة من الافلام بالقياس الى ما يكتسب من وسائل الاعلام الأخرى • كما أن الحركة العامرة بالمعنى تأسر الاهتمام ، وتخلق الشعور بالتوتر والاحساس بالمشكلة ، أما الثرثرة الصوتية المتصلة فتقف عقبة أمام استيعاب المعلومات والتجاوب مع المشكلة المطروحة •

ومن هنا كان نجاح السينما مع المثقفين وغير المثقفين ، وحتى مع الأجانب الذين لا يجيدون لغة الفيلم ، وقد أثبتت التجارب التى أجراها ستودارد Stoddard وهولوداى Holoday أن الوسائل البصرية تمتاز بمقدرتها الفائقة على الاستهواء ؛ ويؤيد معظم العلماء هــذه النتيجــة بالنسبة للأطفال [٢] • وقد أثبتت معظم الدراسات قدرة الافلام على تزويد الجماهير بالمعلومات الجديدة ، بالاضافة الى دورها فى تكوين الرأى حول المشكلات والموضوعات التى لم تتكون بشأنها اتجاهات راسخة •

---

(1) Candfield Bertrand and Frazier Moore : op. cit., p. 186

(٢) ابراهيم امام : ( دكتور ) العلاقات العامة والمجتمع . الطبعة الثانية . القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٦٨ ص ٢٤٥ .

ولاشك أن امكانات السينما غير المحدودة كاعتمادها على التصــوير الخارجي - ومزجها بين المشاهد الطبيعية والمشاهد المأخوذة فى الاستديو ، واستخدامها المؤثرات الصوتية والالوان الطبيعية ، ولغة الحديث اليومى المبسطة ، كل هذا يضاعف من شدة تأثيرها وجاذبيتها ولكن حينما يبالغ الفيلم فى تضخيم الاشياء قد تفسر هذه الاشياء بطريقة مختلفة كما أن الافلام المستوردة قد تسبب أثرا عكسيا لاختلاف ظروف المجتمع المأخوذة عنه عن الظروف المحلية والنماذج البيئية .

وتستخدم العلاقات العامة الافلام التسجيلية والتعليمية والتثقيفية والاعلانية . كما تستخدم الشرائح المصورة Slides لتحقيق هذه الاهداف وعيوب هذه الشرائح تتمثل فى افتقارها لعنصر الحركة مما يجعل قدرتها على التعبير أقل ، بالاضافة الى سماع الصوت منفصلا عن الصورة ، وتشتت أذهان الحاضرين بسبب الحركة الآلية لجهاز العرض .

**الاتصـــــال الشـــخصى (٢) :**

احتفظ الاتصال الشخصى بمكان الصدارة بين وسائل الاتصال الاخرى فى قوة التأثير على مر العصور . فرغم ظهور وسائل الاتصال الحديثة كالراديو والتليفزيون وماكينات الطباعة المتطورة . وما صاحب ذلك من اتساع فى دائرة انتشار الرسالة الاعلامية بشكل هائل ، الا أن هذا التقدم افتقر الى أهم شىء يتمتع به الاتصال الشخصى . وهو القدرة على معرفة صدى الرسالة عند المستقبل ، وتوجيه الاتصال على أساس هذا الصدى مما يساعد على احداث التأثير المنشود . اذا ما توافرت مهارات الاتصال عند المرسل ، وتهيأت ظروف المستقبل لتلقى الرسالة . كما يتميز الاتصال الشخصى بالاضافة الى ذلك بما يلى :

---

(٢) على عجوة ( دكتور ) المرجع السابق ص ٢٠٤ — ٢٠٧ .

أن يجلس على مائدة المتحدثين ممثلوا أقسام البحوث ، والاستثمار والقروض ، والائتمان ، والشئون المالية بالاضافة الى رئيس مجلس الادارة • كما أن هذا الاسلوب مفيد فى مناقشة الخلافات الناشئة بين الادارة والمستخدمين اذا كانت لها جوانب متعددة • والمتبع فى مثل هذه المناقشات أن يتحدث كل عضو يجلس على المائدة الرئيسية لمدة لا تزيد عن عشرة دقائق يقدم خلالها للجمهور الحقائق الرئيسية فى مجال مسئوليته • ويبدأ بعد ذلك توجيه الاسئلة من الجمهور الى المتخصصين • وهناك طريقتان لتوجيه الاسئلة ، الاولى توجه فيها الاسئلة مباشرة من الجمهور الى أعضاء المائدة ، والثانية تكتب فيها الاسئلة وتسلم الى الشخص المكلف بجمعها حيث تعرض على مائدة جانبية لتصنيفها وتوجيهها الى أعضاء المناقشة •

٤ ــ **المناقشات المفتوحة** : تلجأ بعض المؤسسات الى عقد اجتماعات دورية لجمهورها الداخلى ، وأحيانا تدعو المجتمع المحلى للقاءات مع قيادات المؤسسة • وتوجه فى هذه الاجتماعات واللقاءات الاسئلة التى تعن للجمهور بعد الاستماع لكلمات المسئولين • والهدف من هذه المناقشات هو التعرف على آراء الجمهور واتجاهاته ازاء المؤسسة . وتصحيح المعلومات الخاطئة . ومناقشة السياسات الجديدة •

٥ ــ **المحادثات غير الرسمية** : لا تحتاج المحادثات غير الرسمية الى ترتيبات خاصة أو استعدادات مسبقة ، كما أن دائرة الحديث تغطى اناسا كثيرين ، مما يتيح فرصة أكبر للتعبير عن الآراء بوضوح كامل وربما بصراحة مطلقة • وهى أيضا الوسيلة الشائعة لنقل المعلومات والتوجيهات من الرؤساء الى المرءوسين ومناقشة سياسات العمل معهم • فاذا اتسمت هذه المحادثات بطابع الود والاهتمام ، فسوف يكون لذلك أثر كبير فى تحقيق التفاهم والانسجام داخل المنشأة بين الادارة والجمهور الداخلى •

٦ ــ **الاتصال بقادة الرأى** : تشير معظم الدراسات الاعلامية الى الدور البارز لقادة الرأى فى الاقناع والتأثير على تابعيهم أو من يسترشدون

بآرائهم . وكثيرا ما يكون قائد الرأى هو المصدر الاساسى للمعلومات عند بعض الافراد الذين لا تسمح لهم ظروفهم أو استعداداتهم بالتعرض المباشر لوسائل الاعلام . ومن هنا يصبح من واجبات ادارة العلاقات العامة التعرف على قادة الرأى فى كل جمهور من جماهـــير المنشأة ، وامدادهم بالمعلومات الخاصة ، والسعى لكسب ثقتهم وتأييدهم لأنهم سيتحولون بعد ذلك الى مراكز اشعاع طيبة لهذه المنشأة . ويعتبر تلاميذ المدارس عملاء المستقبل بالنسبة للبنوك . وقد كانت نظم الادخار المدرسية من أقدم أشكال التعاون البنكى المدرسى . ولمـــا كان دور المدرس فى تحقيق هذا التعاون لا يمكن أن ينكر ، فقد أصـــبح من الضرورى تنمية الاتصـــال بالمدرسين واستمالتهم لاقناع الطلاب بأهمية الادخار ، ومدهم بالكتيبات التى تؤيد هذا السلوك .

٧ ــ **الندوات المالية** : تأتى الندوات المالية كواحدة من أهم الوسائل التى تحقق المكانة للبنك وتجعل له دورا قياديا فى الشئون المالية للمجتمع . ففى هذه الندوات يدعى الجمهور أو قطاع معين منه للاستماع الى بعض المحاضرات فى الامور المالية التى تهم المجتمع ، ويتحدث فيها الخبراء المتخصصون .

وينظم الحوار أو النقاش بحيث يستفيد الجمهور المدعو من هذه اللقاءات وتشمل هذه اللقاءات تغطية موضوعات لها أولويات خاصة فى أوقات معينة كالميزانية ، والاستثمارات ، والتأمين ، والادارة المالية ، والعمل البنكى ، والخدمات الائتمانية . ومن المألوف فى الولايات المتحدة الامريكية تنظيم مثل هذه الندوات للنساء ، كذلك للمحامين ، والمهنيين ، ورجال الاعمال ، والمدرسين ، وأحيانا للعائلات . ويستفيد صغار رجال الاعمال من محاضرات الادارة المالية فى نفس الوقت الذى يتاح للبنك فرصة بيع الخدمات المالية لهم (١) .

وقد أجرى كانتريل والبورت عدة تجارب لقياس قوة التجاوب لكل

---

(1) Stephenson. Howard : op. cit., p. 581.

# الفصل السادس

## تقـويم أنشـطة العـلاقات العـامة

## فى البنـوك

يمثل التقويم المرحلة الرابعة فى عملية العلاقات العامة ، أو الحلقة الأخيرة فى دائرة الاتصال حيث يكتمل عندها مرحلة الحـوار الفعلى أو أو اللفظى لتبدأ من جديد مرحلة أخرى من مراحل الحوار بين المنشـأة وجماهيرها • والمقصود بالتقويم هو تقدير قيمة ما تم انجازه من أنشطة خدمية أو اتصالية والتعرف على التأثيرات المختلفة لهذه الانشطة على جماهير المنشأة • فاذا افترضنا أن بنكا معينا التزم بالتطبيق العلمى السليم للعلاقات العامة ، وأجرى دراسة للتعرف على آراء العملاء فى أساليب الخدمة التى يقدمها البنك ، فهذه هى الخطوة الاولى فى الممارسة العلمية •

وعلى ضوء ما تسفر عنه دراسة آراء العملاء يقوم البنك اما بتغيير فعلى فى أساليب الخدمة أو احداث تعديلات معينة تتفق مع رغبات العملاء ، أو أن البنك قد يرى أن التغيير غير ممكن فى الوقت الحالى لأسباب معينة • وفى الحالتين توضع خطة الاتصال بجمهور العملاء بنـاءا على الدراسات السابقة والمعلومات المتاحة لادارة العلاقات العامة عن جوانب الموقف والسياسة العامة للبنك ، والتأثيرات المطلوب تحقيقها عند هذا الجمهور ، مع مراعاة خصائص الجمهور المستهدف ، والوسائل المناسـبة لتنفيذ الاتصال •

وتأتى بعد ذلك مرحلة التنفيذ الفعلى للخطة سواء كان برنامجا اتصاليا فقط أو خدمات فعلية جديدة أو تغييرات فى أساليب العمل يعقبها برنامج اتصالى للاعلام عن هذه الخدمات أو الاساليب الجديدة والاقناع بها •

ولا يتوقف الأمر عند تنفيذ هذا البرنامج أو تلك الخدمة أو التغييرات على افتراض أن الجمهور سوف يقتنع بما تحقق من تلبية لرغباته أو استجابة لمطالبه •

وانما يتحتم لكى تكتمل الممارسة العلمية أن يتعرف البنك على رجع الصـــدى Feedback الصادر من الجمهور ردا على الرسالة الاعلامية أو الاقناعية الموجهة من البنك الى هذا الجمهور • كما أنه ينبغى أن يعرف رأى الجمهور فى الخدمات الجديدة أو التغييرات التى تمت فى فترة معينة حتى ولو كان الهدف منها الاستجابة لرغبات هذا الجمهور • فقد يكون التطبيق مختلفا عما كان يتوقعه جمهور البنك أو متعارضا مع بعض النظم التى اعتاد عليها ولم يتنبه الى ذلك حينما أدلى برأى مخالف فى المرحلة الأولى •

**ويهدف التقويم فى مجال العلاقات العامة الى امداد الادارة العليا بالمعلومات الدقيقة الكاملة عما يلى [1] :**

١ — ماذا قامت به العلاقات العامة من أنشطة لتحقيق الأهــداف الموضوعية فى خطتها ، والمستمدة من السياسة العامة للمنشأة وفلسفتها االاجتماعية •

٢ — ما هى النتائج الكمية التى حققتها العلاقات العامة فى المجالات المعنوية ، والتى تتمثل فى ارتفاع نسبة التأييد ، أو الاقبال على المنشأة أو النشر عنها فى وسائل الاتصال العامة •

٣ — دلالات هذه النتائج من الناحية الكيفية والتى توضح آثار هذه الانشطة على صورة المنشأة فى أذهان الجماهير •

---

(1) Raymond Simon : **Public Relations Concepts and Practices.** Second Edition. Columbus. Ohio, Grid Publishing Inc., 1980, p. 349.

ويأخذ التقويم أشكالا متنوعة ، فهو قد يكون منظما بطريقة علمية وقد لا يكون حينما يعتمد على التقديرات غير المقننة . كما أنه يمكن أن يكون كميا أو كيفيا أو كلاهما معا . وقد يعتمد على الجانب الذاتي أو الشخصي أو ينأى عن هذا الجانب ويلتزم بالدقة الكاملة .

وتستند بعض البنوك على تقارير الاقسام المختلفة التى توضح مستوى الأداء من خلال حجم التعامل فى أقسام البنك . كما توضح تقارير العلاقات العامة كم الموضوعات أو الاخبار التى نشرت أو اذيعت عن البنك ، وعدد الحفلات أو الرحلات التى نفذت ، وحجم المستفيدين منها . وتبين هذه التقارير أيضا عدد النشرات أو الكتيبات التى وزعت وكذلك الزيارات والاحداث الخاصة وحجم المترددين عليها .

واذا كانت هذه التقارير يمكن أن تعطى دلالات كمية توضح النشاط الفعلى لادارة العلاقات العامة ، الا أنها لا يمكن أن تبين الأثر الفعلى لهذا النشاط على الجمهور المستهدف . وهذه التقارير قد تكون دورية يتم اعدادها فى فترات منتظمة خلال العام ، وقد تكون سنوية تقدم الى الادارة فى نهاية العـــام .

كما يعتمد التقويم على البحوث العلمية المنظمة التى تستخدم مناهج محددة لقياس الآراء والاتجاهات ، والتعرف على أثر البرامج . وقد تعرضنا لهذه البحوث فى الفصل الثالث من هذا الكتاب . واذا كانت بعض البنوك تجرى بحوثا علمية للتعرف على الآراء فانها قلما تجرى بحوثا تستهدف التعرف على الاتجاهات . وذلك نظرا لصعوبة النوع الثانى من البحوث الذى يحتاج الى خبرات عالية للتعرف على حالة الفرد العقلية والعصبية والنفسية والتى يكون لها تأثير توجيهى على استجابته لجميع الموضوعات والمواقف التى تستثير هذه الاستجابة [1] .

---

(1) Katz. D. : The Functional Approach To The Study of Attitudes (in Beisecker and Parson : The Process of Social Influence) «Englewood Cliffs, New Jersey Prentice Hall Inc. 1972» p 19

ويصادف التقويم كمرحلة من مراحل الممارسة العلمية للعلاقات العامة نفس ما تصادفه مرحلتا البحوث والتخطيط من عدم الفهم السليم من جانب الادارة العليا لهذه الوظائف ، وكذلك من جانب الممارسين للمهنة أو المشرفين على ممارستها من غير المؤهلين علميا • وفى هذه الحالة يقتصر التقويم عند هؤلاء على الاساليب الذاتية والتقديرات الشخصية غير المقننة • وقد يؤدى ذلك الى عدم معرفة الاخطاء أو الاستفادة من التجارب التى تمر بها المنشأة فى تعاملها مع الجماهير •

وينبغى أن يهدف التقويم الى اكتشاف الحقائق وليس الى اثبات حقيقية معينة • فالامر الثانى يؤدى الى التحيز ويعطى نتائج مضللة لا تفيد فى تخطيط البرامج التالية • والاصل فى التقويم بالاضافة الى معرفة نتائج البرنامج المنفذ — هو سلامة التخطيط للبرامج التى ستعد فى المستقبل •

ويقوم بتنفيذ بحوث التقويم قسم البحوث بادارة العلاقات العامة بالمنشأة اذا وجد مثل هذا القسم • أما اذا لم يوجد متخصصون داخل الادارة فينبغى أن تسند هذه المهمة الى الوكالات أو المكاتب أو المراكز المتخصصة فى اجراء هذه البحوث لضمان الوصول الى نتائج غير مشكوك فى سلامتها • وقد تزايدت أهمية التقويم بعد ظهور مفهوم الادارة بالاهداف ، وكذلك استخدام الحاسب الآلى فى رصد النتائج وتحليلها ومقارنتها بالاهداف المتضمنة فى الخطة • كما أدى استخدام الاساليب الحديثة فى التخطيط والمراجعة والمعروفة بأساليب تحليل شبكات الاعمال — كطريقة بيرت PERT الى تزايد أهمية التقويم فى مجال العلاقات العامة [١] •

## أســاليب التقــــويم :

هناك ثلاثة أساليب لتقويم برامج العلاقات العامة وهى :

---

(١) يمكن الرجوع الى مؤلفنا « الأسس العلمية للعلاقات العامة » لمعرفة تفاصيل استخدام هذه الطريقة فى مجال العلاقات العامة .

أولا — التقويم القبلى السابق على تنفيذ البرنامج Pretesting

ثانيا — التقويم المرحلى أو الجزئى الذى يواكب تنفيذ البرنامج بهدف التعرف على مواطن القصور أولا بأول .

ثالثا — التقويم البعدى أو النهائى الذى يعقب التنفيذ Posttesting

ويتوقف استخدام هذه الاساليب على طبيعة البرنامج ، والمدى الزمنى لتنفيذه وان كان من المفيد لأنشطة العلاقات العامة أن تستخدم الاساليب الثلاثة مجتمعة اذا كان ذلك ممكنا وضروريا ، لما يحققه كل منها من مزايا تختلف عن مزايا الاسلوبين الآخرين وهو ما سنوضحه الآن :

## أولا — التقــويم السابق على تنفيذ البرنامج :

عندما تتجه النية الى تنفيذ برنامج اعلامى كبير ، تعلق عليه الآمال لتحقيق نتائج حاسمة بالنسبة للمنشأة ، يكون من الضرورى اختبار تأثير الشكل والمضمون اللذين ستعرض من خلالهما موضوعات البرنامج ، قبل أن يبدأ التنفيذ . فهذا النوع من البرامج أو الحملات الاعلامية يتكلف نفقات كثيرة . ومن الأصوب التأكد مسبقا أن هذه النفقات لن تذهب هباء بسبب بعض الاخطاء التى قد تحدث فى شكل البرنامج أو مضمونه ، وربما فى اختيار الوسيلة المناسبة لموضوع معين من موضوعات الحملة أو توقيت اذاعته أو نشره . ويشير الباحث الامريكى ( تشارلزرايت ) Charles R. Wright الى هذه النقطة قائلا : ( كم من نشرات لا تقرأ ، واذاعات لا تسمع ، وأفلام لاترى على الرغم من كثرتها وما بذل فيها من جهد فنى كبير ! ) . ويؤكد رايت أن بحوث التقويم ستثبت للقائمين بالاتصال أن النشــــر Dissemination لا يعنى بالضرورة الاتصال Communication فقد يحدث النشر ولا يتعرض له الجمهور المستهدف ، وهذا يعنى أن الاتصال لم يتحقق .

وقد أكد هذه الحقيقة أيضا أحد خبراء الاعلان الامريكيين حينما قال

أن الاختبار هو أهم كلمة فى قاموس الاعلان • فالمؤسسه التى تختبر انتاجها قبل أن تعرضه على المستهلكين وتختبر أيضا اعلاناتها قبل تقديمها من خلال وسائل الاعلام ، سوف تحقق بلاشك نجاحا كبيرا فى ميدان التسويق • وينصح هذا الخبير باختبار كل عنصر من عناصر الاعلان ، اختبار الاسلوب ، واختبار الوسيلة ، واختبار العناوين ، واختبار الرسوم التوضيحية • فكلما استمرت الاختبارات استمر التقدم فى الانتاج الاعلانى [1] •

## ثانيا — التقويم الجزئى أو المرحلى :

تتطلب بعض برامج العلاقات العامة فترات زمنية طويلة للانتهاء من تنفيذها • ومن الطبيعى أن تتخلل فترة البرنامج بعض الوقفات المرحلية التى تحتمها طبيعة الظروف المحيطة بتنفيذه • وفى هذه الحالة يكون من الملائم استغلال هذه الوقفات بين مراحل البرنامج لتقويم كل مرحلة أولا بأول للتعرف على مواطن القصور فى المرحلة السابقه وتلافيها فى المراحل التالية للبرنامج •

فلو فرضنا أن احدى المنشآت تمكنت من حجز فترة زمنية أسبوعيه من فترات الارسال الاذاعى أو التليفزيونى لتقديم برنامج يهدف الى خلق اتجاهات مؤيدة لها بين الجماهير ، وأن هذا البرنامج سوف يستغرق عدة أسابيع أو شهور ، فمن الأصوب أن لا ننتظر حتى تنقضى فتره البرنامج بالكامل لنبدأ بعدها عملية التقويم • بل انه من الضرورى فى هذه الحالة دراســة تأثير البرنامج فى فترات متعاقبة ، وبشرط أن تؤخذ المؤثرات الخارجية عن البرنامج — كالاحداث السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية فى اعتبار التقويم ، حتى لا تحسب نتائج معينة للبرنامج أو عليه دون أن يكون سببا فى حدوثها •

---

(1) Cutlip M. Scott and Allen H. Center : op. cit., p. 219.

**ثالثا — التقـــويم النهائى أو الشامل :**

ويتم هذا التقويم بعد انتهاء تنفيذ البرنامج للتعرف على النتائج التى حققها فى ضوء الأهداف الموضوعة . كما يصبح هذا التقويم ضروريا لتحديد نتائج الخطط بأنواعها القصيرة والمتوسطة والطويلة . ومعنى هذا أن التقويم قد يكون نهائيا بالنسبة لبرنامج معين وقد يكون نهائيا كذلك بالنسبة لخطة محددة ، وليس من المحتم أن تنصرف صفة الشمول على الخطة ككل ، وانما المقصود منها تقويم عمل متكامل تم انجازه بغض النظر عن كونه جزءا من عمل أكبر ، أو أنه هو العمل الكلى فى فترة زمنية معينــــة .

ولا تقتصر فائدة التقويم النهــائى على تحـــديد الآثار السلبية أو الايجابية لبرنامج معين أو خطة محددة ، فهو يساعد بالاضافة الى ذلك على تطوير المعرفة الانسانية وتحقيق التقدم العلمى . وكثيرا ما أدت بحوث التقويم الى اثبات صدق بعض المبادىء أو القواعد العامة المتعارف عليها أو العكس وطرح بعض المبادىء الجديدة للاختبار .

**مجــــالات التقــــويم :**

يقترح John T. Cunningham أحد مستشارى العلاقات العامــــة بالولايات المتحدة قائمة بالاسئلة التى ينبغى الاجابة عليها عند تقويم برامج العلاقات العامة على النحو التالى :

١ — هل خطط للبرنامج بكفاءة ؟ .

٢ — هل فهم القائمون على تنفيذه الواجبات المناطة بكل منهم ؟ .

٣ — هل تعاونت جميع الأقسام المعنية وكبار رجال الادارة على انجاح البرنامج ؟ .

٤ — هل كان من الممكن أن تكون النتائج أكثر فاعلية ؟ وكيف ؟ .

٥ — هل وصلت الرسالة الى أفراد الجمهور المستهدف ؟ .

٦ — هل روعى التوقيت المناسب فى بث الرسالة من خلال وسائل الاتصال ؟ .

٧ — هل تم اعداد البرنامج لمواجهة أى ظروف غير متوقعة ؟ .

٨ — هل التزم البرنامج بالميزانية المحـددة له ؟ واذا لم يكن فلماذا ؟ .

٩ — ما هى الاجراءات التى جهزت قبل تنفيذ البرنامج لقياس فاعليته ؟ وهل اتسمت بالكفاءة ؟ .

١٠ — ما هى الدروس المستفادة لتطوير البرامج المماثلة فى المستقبل على ضوء عملية التقويم (١) ؟ .

**ويمكن أن نستخلص من هذه النقاط المجالات الأساسية لتقويم أثر البرنامج على النحـو التالى :**

**١ — حجم التعـرض للبرنامج أو ما يعـرف بدرجـة التغطيـة الجماهيرية** Audience Coverage فالأساس الأول فى عملية الاتصال هو تحديد الجمهور المستهدف ، ومعرفة أفضل الوسائل للاتصال به والوقت المناسب لذلك . فهل نجح البرنامج فى تحديد هذه الامور والالتزام بها ، وما هى نتيجة ذلك كله ؟ وهل وصلت الرسالة الى هذا الجمهور ، وما هو حجم التعرض لها .

**٢ — درجة الاستجابة الجماهيرية** Audience Response ونعنى بذلك

---

(1) Cutlip M. Scott and Allen H. Center : op. cit., p. 217.

الأثر المباشر لمضمون الرسالة على الجمهور • هل أثارت اهتمامهم أم انها كانت مبعثا لضيقهم ونفورهم ، أو هل خلقت الرسالة استجابة مواتية أم معاكسة • فهذه الأمور وثيقة الصلة بالأثر الأعمق الذى ستحققه الرسالة فى حالة نجاحها فى اثارة اهتمام الجمهور أو خلق استجابات مواتية عند أفـــراده •

**٣ ــ دراســـة تأثير الاتصال** Communication Impact ونعنى به التأثير الملموس أو المستمر للرسالة الاعلامية فى تغيير الاتجاهات وتكوين الرأى حول مشكلة معينة ورسم صورة طيبة للمؤسسة فى أذهان الجماهير • يضاف الى ذلك الأثر الاعلامى والتثقيفى للرسالة اذا كانت تهدف الى تزويد الجماهير بالاخبار والمعلومات التى تساعد على توضيح سياســـة المؤسسة ودورها الاجتماعى • واذا كان الهدف من البرنامج هو التوعية الصحية أو السياسية أو اثـــارة الاهتمامات الاجتماعية المختلفة ، فمن الضرورى معرفة الأثر الذى حققه البرنامج فى هذا المجال •

**٤ ــ دراسة تأثير مكونات العملية الاتصالية** ، وهذا يعنى التعرف على أثر استخدام الوسيلة التى نقلت بها الرسالة ، وأساليب الاقناع التى ساهمت فى التأثير النهائى على أفراد الجمهور • كذلك قدرة البرنامج على استيعاب العوامل الاجتماعية المؤثرة فى تكوين آراء الجماهير ، وتشكيل اتجاهاتها •

ويمكن أن نلمس نجاح العلاقات العامة بالمجتمع المحلى من خلال هذه الشـــواهد :

١ ــ مدى اقبال أفراد المجتمع على العمل فى البنك •

٢ — اهتمام أفراد المجتمع المحلى وقادته بزيارة البنك فى المناسبات المختلفـــة .

٣ — مشاركة البنك فى تقديم الخدمات التى يحتاج اليها المجتمع .

٤ — مدى ابراز وسائل الاعلام المحلية لدور البنك وخدماته .

٥ — مدى تمثيل البنك فى الهيئات والتنظيمات السياسية والاجتماعية.

٦ — مدى اقبـــال الجماهير على خدمات البنـــك ومشـــاركتهم فى مشروعاته .

# الفصل السابع

## العلاقات العامة فى شركات التأمين

يتناول هذا الفصل العلاقات العامة فى شركات التأمين وهى القطاع الرئيسى الثانى من قطاعات المنشآت المالية بعد البنوك . واذا كانت العلاقات العامة كمفهوم وكعملية لا تختلف فى المنشآت المالية عنها فى غيرها من المنشآت فانها كذلك لا تختلف بين قطاع البنوك عنها فى قطاع شركات التأمين . ولكن ثمة اختلاف أساسى فى طبيعة المشكلات التى تواجه كلا من هذين القطاعين . كما أن هناك اختلافا آخر فى طبيعة العمل بالاضافة الى اختلاف أهداف جمهور العملاء . ولذلك كان من الطبيعى أن لا نتعرض لنواحى الاتفاق فى الممارسة . وأن لا نكرر هنا ما سبق أن ذكرنا فى الفصول الستة السابقة عن مفهوم العلاقات العامة ووظائفها وأهميتها للمنشآت المالية ، وتنظيم العمل فى ادارتها ومراحلها الاربعة المتمثلة فى البحوث والتخطيط والاتصال والتقويم .

فهذه الأسس العلمية لممارسة العلاقات العامة لا تختلف من منشأة الى أخرى وانما يأتى الخلاف فى بعض الأهداف نتيجة لاختلاف المشكلات وتباين طبيعة العمل واختلاف خصائص الجمهور باختلاف طبيعة الخدمة التى تقدمها المنشأة . ومن ثم كان من الطبيعى أن نتعرف على طبيعة المشكلات التى تتصل بقطاع التأمين لكى نحدد أهداف العلاقات العامة فى هذا المجال .

### نبذة تاريخية :

كانت مصر أقدم الدول معرفة بالتأمين . فمن الكتابات الهيروغليفية المنقوشة على معبد الكرنك ، يتضح أن المصريين القدماء مارسوا نوعا من

التأمين ، هو تأمين دفن الموتى . فقد كانت عقيدتهم فى الحياة بعد الموت راسخة . وكانوا يعتقدون أن الجسد لن يبعث حيا الا اذا كان سليما . لذلك فانهم كانوا يبذلون جهودا كبيرة تستنفذ وقتا طويلا فى تحنيط أجساد الموتى ، ولا يبخلون فى سبيل ذلك عن الانفاق مهما بلغ مقداره . ونظرا لما يتكلفه التحنيط من مبالغ طائلة ليس فى مقدور أهل الميت أن يتحملوها دفعة واحدة ، فانهم كونوا جماعات تأمينية ، يشترك أعضاؤها بأقساط دورية . فاذا حل الأجل بأحدهم انفقت الجماعة على تحنيطه . فكان هذا النوع من التأمين أشبه بتأمين الحياة الحديث [١] .

أما فى العصر الحديث فقد بدأ ظهور منشآت التأمين فى مصر فى أواخر القرن التاسع . وانتشر الوعى التأمينى عند المصريين ، وأصبحوا متفهمين لفكرة التأمين بصفة عامة ، الأمر الذى أغرى على تأسيس شركات مساهمة متخصصة فى التأمين . كما قامت بعض البنوك المصرية بانشاء شركات للتأمين [٢] .

ويحقق التأمين ثلاث وظائف أساسية هى بث الأمن والطمأنينة فى نفوس الناس ، وتكوين الأموال اللازمة للاستثمارات ، وتيسير الائتمان للأشخاص والمنشآت والدولة على السواء . فضلا عن المساهمة فى تدعيم ميزان المدفوعات عند الدولة .

وبالاضافة الى شركات التأمين الخاصة فقد تكونت فى مصر ثلاث هيئات للتأمينات الاجتماعية هى الهيئة العامة للتأمين والمعاشات وتخدم العاملين فى القطاع الحكومى ، والهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية التى تختص بخدمة العاملين فى القطاعين العام والخاص وذلك فيما يتعلق بالتأمين على الحياة وتأمين البطالة وتعويضات اصابات العمل وما الى

---

(١) محمود عساف ( دكتور ) : ادارة المنشآت المالية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، دار الناشر العربى ، ١٩٧٠ ، ص ٣٦٢ .

(٢) المرجع السابق ص ٣٦٢ .

ذلك . أما الهيئة الثالثة فهى الهيئة العامة للتأمين الصحى التى ترعى العاملين من الوجهة الصحية وتدبر لهم العلاج والدواء [١] .

**المشكلات ذات الصلة بطبيعة العمل فى قطاع التامين :**

وفيما يتعلق بشركات التأمين فان طبيعة عملها لا تعطى عائدا ماديا عاجلا لما يدفعه مشترى الوثيقة . وهى كذلك لا تقدم سلعة يمكن فحصها والتعرف على منافعها ومقارنة قيمتها بالثمن الذى يدفع فى مقابلها . وهذه هى المشكلة الأولى : أن التأمين لا يكون محسوسا عند شراء وثيقته ، بل يكون أمرا فى حكم الغيب لأنه ينصرف الى المستقبل . فالمؤمن على حياته لا يتلقى مبلغ التأمين الا عند بلوغه سنا معينا أو يقبضه ورثته أو المستفيدون عقب وفاته . والمستأمن من الحريق أو الحوادث لا يقبض مبلغ التعويض الا بعد وقوع الحريق أو الحادثة وبعد تقدير الخسارة التى أصابته من جراء ذلك [٢] .

فقد يداخل المستأمن من شك فى وفاء شركة التأمين بالتزاماتها ، وفى مدى ما تقدمه من تيسيرات لصرف مبلغ التأمين أو التعويض . لذلك فان النجاح فى تسويق التأمين يتوقف على مقدار الثقة التى تتوفر للجمهور فى الشركة ، ودرجة اطمئنانه الى معاملاتها ووفائها بالتزاماتها .

ويتصل بهذه المشكلة مشكلة ثانية هى اختلاف التقدير بالنسبة لحجم التعويض وذلك فى المجالات التى لا يتحدد فيها مسبقا مقدار التعويض المستحق . فهناك اعتقاد لدى المؤمنين فى هذه الحالة أن الشركة تبخسهم حقوقهم ، كما أن الشركة تعتقد هى الأخرى أن المؤمنين يغالون فى تقدير خسائرهم . وكثيرا ما تضيع حقوق المؤمنين الذين يتحــرون الدقة فى

---

(١) محمود عساف ( دكتور ) وطلعت اسعد عبد الحميد ( دكتور ) : ادارة المنشآت المالية ، القاهرة ١٩٧٩ ص ٢٤٠ .

(٢) محمود عساف ( دكتور ) : ادارة المنشآت المالية - مرجع سابق - ص ٤٦١ .

التقدير بسبب جشع المؤمنين الذين يغالون فى التقدير • وما لم يكن مستوى الخبراء الذين يقدرون الخسائر عاليا من ناحيتى التقدير السليم والأمانة الكاملة فان سمعة الشركة فى هذا المجال سوف تدهور وبالتالى تنهار ثقة العملاء فيها •

وثمة مشكلة ثالثة تتصل بالمكان والزمان فالعمل البنكى يتم فى مقر البنك أو أحد فروعه التى يتعامل معها العميل فى الوقت الذى يختاره من بين أوقات العمل الرسمية ، فى حين أن تحصيل أقساط التأمين بالنسبة لبعض أنواعه يتم عن طريق المندوبين الذين يذهبون الى العميل فى منزله فى أوقات قد لا تناسب بعض العملاء • واذا كانت الخدمة البنكية تمثل شيئا مرغوبا عند العميل وقت تردده على البنك • فان تردد مندوب التأمين بصفة دورية على العميل فى منزله عملية صعبة بطبيعتها ويزيدها صعوبة شخصيات بعض المندوبين ثقيلة الظل أو سيئة الخلق ، أو المهملين فى أداء عملهم ، أو الذين يتوقعون أو يطالبون بأتعاب المرور والصعود الى الادوار العليا . وغير ذلك من المضايقات التى لا تعلم بها الشركة • فى حين أن أى تصرف خاطىء من جانب موظفى البنك يخضع لرقابة مديرى الفروع ويوقع على مرتكبه الجزاء الرادع •

وكثيرا ما يتودد المندوب الى العميل فى بداية اشتراكه فى النظام التأمينى حتى يتأكد من جمع عدد معين من الاقساط يصبح بعدها العميل صاحب مصلحة فى مواصلة الدفع حتى لا يفقد ما سدده بلا مقابل • وهنا يبدأ المندوب السىء فى التلاعب مما يسىء الى الشركة ويؤثر على اقبال العملاء المرتقبين •

ومن الانصاف أن نذكر أن انتقال المندوبين الى العملاء فى بعض المدن المصرية وخاصة العاصمة يمثل مشكلة أساسية لهؤلاء المندوبين بسبب ازدحام المرور ، وكذلك بسبب ارتفاع الأدوار مع عدم وجود مصاعد أو تعطل بعضها ان وجدت • كما أن نظام الخدمة البريدية قد لا يحل المشكلة

لسوء هذه الخدمة فى بعض الحالات ولما يضيفه من عبء على العميل فى البعض الآخر • وهذه أيضا احدى المشكلات التى تؤثر على كفاءة عمل المندوبين وتفهم العملاء للصعاب التى تواجه المندوب فى الوصول الى مقر العميل •

**أهداف العلاقات العامة فى مجال التأمين :**

تنبع أهداف العلاقات العامة فى أى منشأة من السياسة العامة التى ترسمها ادارة هذه المنشأة . ومن طبيعة العمل التى ترتبط بتخصص هذه المنشأة . وكذلك من دراسة المشكلات المتصلة بطبيعة ذلك العمل • واذا كانت أهداف العلاقات العامة فى مجال التأمين يمكن أن تختلف من شركة الى أخرى باختلاف سياستها وفلسفتها ، فان هناك أهدافا عامة مشتركة يمكن أن نتناولها على النحو التالى :

**١ ــ كسب ثقة العملاء :**

تستطيع العلاقات العامة أن تلعب دورا هاما فى توفير الثقة بين شركة التأمين والمتعاملين معها والعملاء المرتقبين • وبقدر ما تزداد هذه الثقة توطدا ورسوخا بقدر ما يزداد اقبال الأفراد على التأمين واقتناعهم بفائدته لمواجهة الكوارث والمحن • وينعكس ذلك على شركات التأمين فتتسع أعمالها وتقوى على مواجهة مسئولياتها فى بث الأمن والطمأنينة فى نفوس الناس ، وتدعيم الاقتصاد الوطنى من خلال الاستثمارات الانتاجية ، وتقديم القروض اللازمة للمشروعات ذات الفائدة القومية •

ولا ينبغى أن يتبادر الى الأذهان أن البرامج الاعلامية أو الاقناعية يمكن أن تحقق هذه الثقة ما لم تستند الى ممارسات طيبة • فالأفعال هى أساس العلاقات العامة الناجحة ، وتأتى الأقوال بعد ذلك لتدعيم هذه الافعال وتوضيح النوايا الطيبة والبواعث الحميدة التى تقف من خلفها

والعلاقات العامة لا يمكن أن تجعل الأسود أبيضا أو المر حلوا . وهى لا تصنع المعجزات فهناك حدود لمـا تستطيع أن تفعله . وأقصى ما يمكن أن تحققه بنجاح هو أن يكون الواقع حسنا لتعبر عنه بصدق وأمانة . فالاقوال المعسولة والعبارات الطنانة لم يعد لها مكان فى العالم المتحضر . بل ان الشعوب النامية سئمت هى الأخرى من هذا الاسلوب لكثرة ما تعرضت له وقاست منه . فقد أصبح من الضرورى لمن يخاطب الناس فى هذا العصر أن يخاطب عقولهم أولا حتى اذا أراد أن يؤثر على عواطفهم . والدعاية الناجحة الآن لابد وأن تعبر عن واقع ملموس وأن تفسر هذا الواقع بعد ذلك بالطريقة التى تحقق بها أهدافها . أما الدعاية الجوفاء التى لا تستند الى مضمون حقيقى فسرعان ما تتبخر دون أن تترك أثرا .

وهذا يؤكد ضرورة التزام شركات التأمين بالعهود التى تأخذها على نفسها فى وثائقها . ويؤكد أيضا أهمية التعبير الصادق عن الانجازات التى تحققها والمواقف التى تفخر بها . كما أنها مطالبة بأن ترسم سياساتها على أساس يتفق مع مصالح الجماهير ومطالبها المتطورة .

واذا كان العميل هو عماد النشاط فى الشركة فان استمراره يمثل قوة فعالة فى نجاحها وبلوغ مقاصدها ، والعميل الهارب الذى صـفى وثيقته أو ألغاها يعد خطرا على سمعتها اذا حدث ذلك بسبب يتصـل بأسلوب تعامل الشركة أو مندوبيها . ولهذا تبدو أهمية استطلاع آراء العملاء بصفة مستمرة للتعرف على آرائهم فى الشركة ، ونوعية الخدمات التى تقدمها ، ومستوى أداء موظفيها . ومن الضرورى أيضا التعرف على الاسباب التى أدت ببعض العملاء الى تصفية وثائقهم أو الغائها والعمل على تجنبها مستقبلا [١] .

كذلك فانه من بين أساليب الحفاظ على العملاء استخدام سياسة الباب المفتوح أمامهم ليتاح لهم تقديم مقترحاتهم وشكاواهم بسهولة ويسر .

(١) المرجع السابق ص ٤٦٥ - ٤٦٦ .

وتخصيص موظف فى قسم الاستعلامات لاستقبال العملاء الجدد وارشادهم الى الطريق الصحيح لعقد تأميناتهم ، وتسجيل ملاحظاتهم فى الاعمال والاجراءات المجهدة التى تعقد انجاز أعمالهم أو تعطلها .

وتقوم بعض شركات التأمين بتقديم الهدايا التذكارية لعملائها فى المناسبات . كما تدعو بعض الشركات العملاء لحضور حفلاتها أو المشاركة فى أنشطتها الاجتماعية أو التعرف على المشروعات التى تساهم فيها أو تقـوم بانجازها لخدمة المجتمع والمساهمة فى حل مشكلاته .

٢ — تدريب العاملين وكسب تأييدهم :

اذا كانت العلاقات العامة الحقيقية لأى منشـأة من المنشآت هى الثمرة النهائية لجهود جميع العاملين فى هذه المنشأة ، فمن الطبيعى أن يكون هؤلاء العاملون فى مقدمة اهتمامات مدير العلاقات العامة والادارة العليا . ولذلك كان من الطبيعى أن تؤخذ فى الاعتبارات قدرات المرشحين الجدد للعمل فى شركة التأمين فيما يتصل بالتعامل مع العملاء ، بالاضافة الى قدرتهم على تمثيل الشركة التى يعملون بها — كل فى دائرة اختصاصه — وتقديمها الى الجمهور تقديما طيبا .

كما أنه ينبغى تدريب هؤلاء العاملين على القيام بوظائفهم وبصفة خاصة فى مجال العلاقات مع العملاء ، والذى يعتبر النجاح فيـه حيويا بالنسبة للشركة . كما أن معرفة العاملين بالشركة بسياستها وأهدافهـا واتجاهاتها نحو العملاء والجمهور لا يمكن أن تترك للصـدف . وينبغى التأكيد على المسئولية المزدوجة لقسمى العلاقت العامة وادارة الأفراد فى تدريب العاملين . وهذا يتطلب علاقات وثيقة بين القسمين ، واعترافا بهذه المسئولية المشتركة بينهما من جانب الادارة العليا .

ولقد ثبت أن اهتمامات العملاء بنوعية العاملين فى أى منشأة لا تقل عن اهتمامهم بما تحققه هذه المنشأة من اشباع كامل للحاجة التى من

أجلها يتعاملون معها • فبقدر اخلاص هؤلاء العاملين وتفانيهم وفهمهم لعملهم بقدر ما تحظى المنشأة بثقة العملاء واحترامهم • ويتحقق هذا الفهم والتفانى فى خدمة العميل من خلال الاختيار الجيد لهؤلاء العاملين وتدريبهم على أداء الخدمة •

ولابد من تنمية الولاء للشركة بين العاملين فيها باستمرار وهذا موضوع تشترك فيه العلاقات الانسانية مع العلاقات العامة • فمن المهم أن نعرف توقعات العاملين واحتياجاتهم والظروف التى يرغبون العمل فى ظلها ، وذلك قبل أن نتوقع منهم بذل أقصى جهد وتحقيق أعلى المعدلات الانتاجية • كما أن التطبيق السليم للعلاقات الانسانية يتطلب فهم دوافع السلوك البشرى على ضوء الظروف الخاصة السائدة فى البيئة التى يمارس فيها هذا السلوك • فما قد يكون صالحا فى مكان ما ، قد لا يكون كذلك فى مكان آخر •

وتهتم العلاقات الانسانية بالمشكلات المؤثرة على تفكير العاملين وسلوكهم والجهد الذى يبذلونه فى مواقع العمل • وهذا يتضمن دراسة الأدوار والعلاقات وأساليب تفسير الأفراد لحقوقهم وواجباتهم فى مجال العمل • ويختلف العاملون فى احتياجاتهم وتطلعاتهم ، وفيما يحبون أو يكرهون ، وفى درجة القلق • وأكثر من هذا فانهم يختلفون فى طريقة فهمهم للأمور وتفسيرها • فالادارة التى قد تبدو رشيدة ونافعة فى نظر البعض قد يرى البعض الآخر أنها قاصرة وغير مفيدة • ورغم هذه الاختلافات الفردية فلا يجب أن ننسى تأثير الجماعة على الأفراد • ويتضح هذا حينما نرى الافراد يتصرفون فى جماعاتهم بطريقة تختلف عن اتجاهاتهم الخاصة [1] •

ان شعور العاملين بأهميتهم الانتاجية يدفعهم دائما الى الاجادة ، ويرغبهم فى مواصلة العمل دون كلل أو ملل • ولكى يشعر العاملون بأهميتهم فلابد أن يكون هناك دائما هدف واضح يؤمنون به ويعملون

(1) Michael Williams : op. cit., p. 25.

على تحقيقه ، ولابد أن يدركوا تقدمهم نحو تحقيق هذا الهدف ، واسهامهم فى بلوغه • وهنا تلعب العلاقات الانسانية والعلاقات العامة دورا مشتركا فى تنمية الشعور بالانتماء للمنشأة ، وتحقيق الاستقرار الوظيفى للعاملين ، وتقدير المنشأة لعمل الافراد كقيمة فى حد ذاته ، وشعور العاملين بأهميتهم وذاتيتهم •

وتستعين العلاقات العامة فى ذلك بوسائل الاتصال الداخلى ، والبرامج التعليمية الداخلية ، وتقديم الهدايا والجوائز والمكافآت ، وتنظيم الرحلات والمباريات ، وتشجيع الانشطة الثقافية والاجتماعية والمساهمة فى حل المشكلات الخاصة للعاملين • ويصاحب ذلك كله تهيئة الظروف المناسبة للعمل والانتاج كتصميم المكان والتهوية والاضاءة • وبذلك ترتفع الروح المعنوية للعاملين وتسيطر عليهم روح الفريق ، ويزداد تماسكهم ، وتحمسهم للعمل ، ومقاومتهم للاحباط ، وهنا تلعب العلاقات الانسانية دورا هاما [١] •

### ٣ — كسب تأييد المجتمع :

لقد أصبحت تنمية العلاقات مع المجتمع هدفا أساسيا فى معظم المنشآت التى تهتم بممارسة العلاقات العامة على أساس سليم • فقد بات من الضرورى كسب تأييد هذا المجتمع لنشاط أى منشأة واعترافه بها كمواطن صالح يعرف واجباته ويلتزم بالقيام بها لصالح المجتمع • وقد درجت بعض المنشآت على المساهمة فى التغلب على المشكلات التى تواجه المجتمع ، أو المشاركة فى المشروعات التى تحقق الرخاء للجماهير • كما تخصص بعض شركات التأمين منحا علمية للمتفوقين من طلبة الجامعات والمعاهد والمدارس فى علوم الاحصاء والتأمين • وتشارك فى المناسبات الهامة عن طريق التبرعات عند وقوع الكوارث أو علاج عدد من المواطنين على نفقة الشركة [٢] •

---

(1) Davis, Keith : Humam Relations in Business. New York McGraw Hill Inc., 1957. pp. 44 - 446.

(٢) محمود عساف ( دكتور ) المرجع السابق ص ٤٦٦ •

وينبغى أن تشارك هذه المنشآت مع وسائل الاتصال الجماهيرية فى نشر الوعى التأمينى باعتباره أحد أوعية الادخار اللازمة لتمويل مشروعات التنمية . كما ينبغى أن تساهم العلاقات العامة فى المنشآت التأمينية مع وسائل الاتصال الجماهيرية والمؤسسات الصناعية فى نشر مفهوم الامن الصناعى وحماية المصانع من كافة الاخطار التى يمكن أن تهددها وهذا يعود على الشركة بالفائدة وعلى المجتمع كله بالخير والنفع العام [1] .

**٤ — تنمية العلاقات مع رجال الاعلام :**

ينبغى أن يكون فى أى منشأة من منشآت التأمين مسئولا اعلاميا يتولى تنظيم العلاقات بين المنشأة ورجال الاعلام . ويتولى امداد الصحافة والاذاعة والتليفزيون بالمعلومات التى يهتم بها جمهور القراء أو المستمعين أو المشاهدين مما يتصل بنشاط الشركة ، ووثائق التأمين التى تصدرها . ويشرف على اعداد النشرات والكتيبات التى تقدم الشركة للجمهور ، وتوضح أخبارها وأخبار العاملين فيها ، وعملائها وآراء هؤلاء وأولئك .

**٥ — اجتذاب المندوبين الأكفــاء :**

يعتمد نشاط بعض شركات التأمين فى تحصيل أقساط الوثائق على جمهور المندوبين الذين يعملون بعض الوقت من خلال المنتجين . وهؤلاء رغم عدم تبعيتهم المباشرة للشركة ينبغى أن تساهم المنشأة فى اختيارهم وتدريبهم على التعامل مع العملاء . كما أنه من الضرورى التعرف على رأى العملاء فى سلوك هؤلاء المندوبين معهم والتأكد من سلامة تصرفاتهم .

وترجع أهمية مندوب التأمين الى أن الناس لا يشترون وثائق التأمين استنادا الى ما ينشر فى الاعلانات فقط . كما أنهم لن يفعلوا ذلك فى كثير من الأحيان بسبب نظام الخدمة البريدية أو نظام الخدمة المكتبية . فالمندوب لابد أن يجلس مع العميل ويشرح له ما سيحققه التأمين بموضوعية كاملة .

---

(١) على عجوة ( دكتور ) العلاقات العامة وقضايا التنمية فى مصر ، القاهرة ، عالم الكتب ١٩٧٧ ، ص ٣٣ .

فالشيء الهام فى التأمين أن يعرف الناس ما هو ، وما هى الفوائد التى يحققها ، وكيف تتحقق هذه الفوائد . ولذلك فان هذا المندوب يلعب دورا فريدا فى العلاقات العامة لشركته ولقطاع التأمين بصفة عامة .

**٦ — نشر الوعى الصحى والصناعى والأمنى :**

تتعدد أنواع التأمين وتتنوع لمواجهة الأزمات والكوارث والاحتياجات الطبيعية للانسان . فمن بين هذه الانواع التأمين الصحى ، والتأمين ضد الحرائق ، والتأمين ضد السرقات والاختلاسات والتعويضات والحوادث واصابات العمل . وتقوم شركات التأمين ذات النظر البعيد بالمساهمة فى نشر الوعى بين المواطنين لتجنب هذه المشاكل بقدر الامكان فتحقق للجميع الامن والرخاء والرفاهية ، وتقلل من حجم التعويضات التى تضطر لدفعها للمتضررين من المستأمنين .

وقد قدمت شركة Equitable Life Assurance Society الامريكية نموذجا لنشر الوعى الصحى والثقافة الصحية . وقررت أن تصدر كتيبا يتناول الامراض الشائعة ويوزع على المستوى القومى . وقد استوحت فكرة الكتيب من تقرير عن الخدمات الصحية العامة بالولايات المتحدة الامريكية جاء فيه أن ما يزيد عن خمسين فى المائة من الاطفال تحت سن الخامسة لم يحصنوا بالتطعيم الكافى ضد الامراض المعدية . وقد بحث الموضوع باهتمام وتعمق ووجد أن مشكلة التطعيم غير الكافى ضد هذه الامراض تقع أساسا فى التجمعات السكانية ذات المستوى الهابط اقتصاديا واجتماعيا ، وهى أيضا التجمعات التى يصعب توجيه الاتصال اليها نتيجة لظروفها الاقتصادية والاجتماعية . وقد وجد أن وسيلة الاتصال المناسبة لهذا الجمهور هى الكتيبات الموجزة والتى تتسم بالحيوية والوضوح .

وقد جمعت كل المعلومات المتاحة عن الامراض المعدية وقدمت الى كاتب محترف لصياغتها بطريقة مبسطة . وبعد أن انتهى الكاتب من وضع مسودة الكتيب تم عرضها على السلطات الصحية وعلى القسم الطبى

بالشركة للاطمئنان على دقة المعومات الواردة به من الناحية الطبية • وبعد هذا أعدت ترتيبات التقويم القبلى ، وكان الهدف الاساسى من هذا التقويم هو تحديد مدى ملاءمة النص للجمهور المستهدف • وقد وزع الكتيب على عينة قوامها مائة واثنين وأربعين شخصا فى أرجاء الولايات المتحدة ، وتنطبق عليهم صفات الجمهور المستهدف من حملة التوعية المرتقبة • وقد أدى هذا الاختبار الى تخفيض عدد كلمات الكتيب من خمسة آلاف كلمة الى ثلاثة آلاف فقط لكى تزيد فرصة قراءته ، وقدرته على الاقناع ، وبالتالى يتحقق الهدف الذى أعد من أجله [1] •

### ٧ ـ السمعة الطيبـــة :

السمعة الطيبة لأى فرد أو منشأة ليست وليدة اليوم أو الأمس ، وليست انعكاسا لحدث هنا أو هناك ، وانما هى عمل مخطط ومنظم ومستمر • والعلاقات العامة وهى تسعى الى تحقيق السمعة الطيبة تعتمد على التأثير المتراكم Cumulative Effect للأنشطة والبرامج التى تنفذها لتحقيق أهداف بعيدة ومتوسطة وقصيرة •

وتحقيق السمعة الطيبة لشركة من شركات التأمين يعتمد على ثقة العملاء ، وتأييد العاملين ومساندة المجتمع ، ودعم وسائل الاتصـــال الجماهيرية ، وهى مع كل هذا نتاج لمارسات وأفعال تتفق مع أرقى أساليب الخدمة • وتعتبر تنمية الخدمات وتطويرها من أهم الوظائف التى يقوم قسم العلاقات العامة باقتراحها واثارة الاهتمام بها • وهذا يتطلب مراقبة التغيرات التى تحدث فى المجتمع ومعـــرفة الاحتياجات الجديدة للجمهور فى ضوء هذه التغيرات • وهذا يعنى مراجعة الخدمات الحالية وتحسينها واستحداث خدمات أخرى تتفق مع الاوضاع الجديدة •

### نموذج لتخطيط العلاقات العامة فى شركات التأمين :

وضعت مجموعة شركات التأمين الاسكندنافية Skandia Group

(1) Cutlip M. Scott and Allen H. Center : op. cit, pp. 207-208.

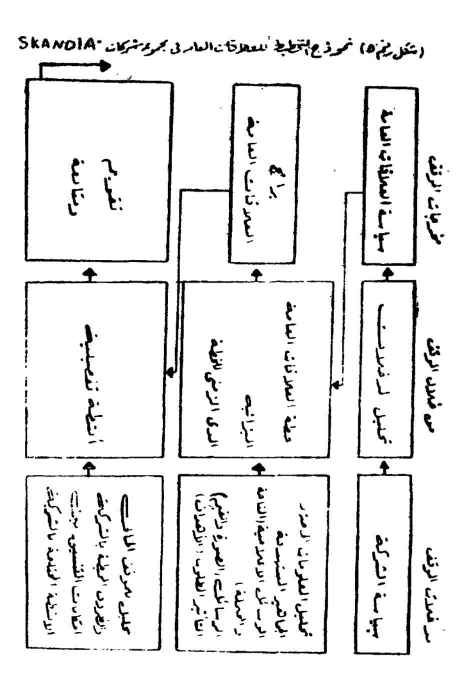
Insurance Company نموذجا لتحليل المراحل التى يتم على أساسها التخطيطية للعلاقات العامة ، بحيث يتفق مع السياسة العامة لهذه المجموعة التى تضم ثمانى وأربعين شركة . ويبدأ هذا النموذج بتحديد السياسات العريضة التى وضعتها الشركة لتنظيم أعمالها والتنسيق بين فروعها وأنشطتها المختلفة بحيث تبدو صورة هذا التجمع مقترنة بالأداء الحسن والموارد الضخمة . ويتبع ذلك تحليل المعلومات التى تم جمعها من المصادر المختلفة لتحديد الجماهير المستهدفة ، والوسائل الاعلامية والرسائل والموضوعات التى ترمى الى احداث تأثير مقصود لتحقيق أهداف محددة . يضاف الى ذلك كمرحلة ثالثة فى مدخلات الموقف Inputs دراسة تحليلية للموقف الحالى للشركة والعوامل المؤثرة عليـــه وعمليات التنسيق بين الادارات الفرعية . وبعد تحليل هذه البيانات تكون النتيجة Output تحديد سياسة العلاقات العامة ، والميزانية المخصصة لها ، والوقت اللازم للتنفيذ . ثم تترجم هذه الخطة الى برامج محددة ، وتترجم البرامج الى أنشـــطة تفصيلية . وتجرى عمليات المتابعة والتقويم لهذه الانشطة للتعرف على رد فعل الجماهير ازاء السياسات التى تنفذها الشركة [1] . وهكذا تسير العجلة ولا تتوقف أبدا ، فالمتابعة والتقويم يمثلان مرحلة بحث جديدة للوقوف على اتجاهات الجماهير نحو الشركة ، وبذلك تكتمل حلقة الاتصال بين المنشأة والجماهير ، وتتصل الدائرة الممثلة لعملية العلاقات العامة .

وعلى الصفحة التالية رسم توضيحى لهذا النموذج يبدو فيه التوافق مع الاسس العلمية لتخطيط أنشطة العلاقات التى تحدثنا عنها فى الفصل الرابع من هذا الكتاب .

---

(1) Cutlip M. Scott and Allen H. Center : op. cit., pp. 168 - 170.

(شكل رقم ٥) نموذج التخطيط للعلاقات العامة في مجموعة شركات SKANDIA



ويشير هذا النموذج الى المراحل الأولية التى تساعد على بلورة أهداف العلاقات العامة . ومن هذه المراحل كما هو واضح فى الاطار الثانى لمدخلات الموقف تحليل أولى للاهداف وهو ما يندرج تحت تحليل المعلومات الخاصة بالتأثير . ومن مزايا هذا النموذج ان هذا التحديد الاولى لا ينفصل عن عناصر الموقف الاخرى ، وفى مقدمتها سياسة الشركة وتحليل المعلومات الخاصة بالجماهير المستهدفة ، والوسائل الاعلامية المتاحة والمحتملة ، والصورة التى تسعى الشركة الى طبعها فى الأذهان ، وأخيرا تحليل الموقف الحالى والظروف المحيطة بالشركة ، وامكانات التنسيق بين الانشطة المختلفة بها . ويؤدى تحليل هذه العناصر مجتمعة الى التحديد الواضح لسياسة العلاقات العامة التى تتبلور فى أهداف بعضها بعيد المدى والبعض الآخر متوسط أو قصير ، يتحتم تحقيقه فى أسرع وقت ممكن .

هذه الأهداف ينبغى أن تتسم بالواقعية والوضوح والتحديد الدقيق ، وأن يراعى ما تتطلبه من جهد ومال وأفراد لوضعها موضع التنفيذ . كما أنه من الضرورى أن نميز بين الاهداف الرئيسية التى تعكسها الخطة وبين الاهداف الفرعية التى تسعى الى تحقيقها البرامج المنبثقة عن تلك الخطة . ويجب أن يكون واضحا أن كل هدف رئيسى لابد وأن يتم تحليله الى أهداف فرعية محددة لكى يمكن الوصول الى أنسب الأنشطة لتحقيق هذه الأهداف .

## دعائم العلاقات العامة فى مجال التامين :

اقترح كليفورد ريفز Clifford B. Reeves نائب رئيس شركة التأمين التبادلى على الحياة فى نيويورك برنامجا للعلاقات العامة فى مجال التأمين سمى ببرنامج النقاط العشر . ويهدف هذا البرنامج الى تحسين مستوى الاداء وتطوير الخدمات التى تقدم لحاملى وثائق التأمين . وفيما يلى عناصر هذا البرنامج [1] .

---

(1) Stephenson, Howard : Handbook of Public Relations. First Edition New York, McGraw Hill Book Company, 1962, pp. 594 - 598.

١ — الروح المعنوية للعاملين :

وهى اتجاه الافراد والجماعات نحو بيئة عملهم ، ونحو التعـاون الاختيارى بأقصى ما يستطيعون لمـا فيه صالح هذا العمل • ويساعد على تحقيق الروح المعنوية العاليـة للعاملين مجموعة من العـوامل تتلخص فيمـا يلى :

( أ ) كفاءة الاشراف المباشر لأنه همزة الوصل بين المنشأة والعاملين بالاضافة الى متابعته للأنشطة اليومية لهؤلاء العاملين •

( ب ) الرضا عن الوظيفة ، فمعظم الذين يجدون متعة فى العمل الذى يحبونه يؤدونه على أكمل وجه ، ويشعرون أن هذا العمل يتيح لهم الفرصة لاظهار مواهبهم ونمو شخصيتهم •

( جـ ) التوافق مع زملاء العمل ، فالانسان مخلوق اجتماعى يشعر براحة أكثر عندما يجد أنه يعمل مع زملاء متوافقين معه •

( د ) أن يكون للمنظمة هدف له قيمة ، وأن يشـعر العاملون أنهم كفريق يسيرون نحو تحقيق هذا الهدف •

( و ) أن يكون هناك عائد اقتصادى مناسب •

( ز ) أن تتوفر للعاملين الرعاية الصحية والنفسية •

( ح ) أن تتوفر لهم معلومات كافية عن العمل الذى يقومون به •

( ط ) أن يتيح العمل فرصا لتنمية القدرات الخاصة •

( ى ) أن تتوفر للعاملين الأجهزة والمساعدات الكافية لأداء العمل [١] •

---

(1) Costley, L. Dan and Ralph Todd : **Human Relations In Organizations.** New York. West Publishing Company, 1978, p. 12.

**٢ — الاتصـــالات الداخليــة :**

يجب توجيه الاهتمام الى الاتصالات الداخلية فى أى مؤسسة لأن العاملين لا يستطيعون أن يؤدوا العمل على وجه مرض بدون أن تنساب اليهم القرارات والتوجيهات والمعلومات الضرورية بالشكل المناسب وفى الوقت المناسب • فاذا كان من الضرورى وضع سياسات سليمة فانه من الأهمية بمكان أن تفهم هذه السياسات من جانب القائمين على تنفيذها بوضوح كاف •

**٣ — التعرف على رغبات العمــلاء :**

ينبغى أن تحرص ادارة العلاقات العامة على استطلاع آراء العملاء بصفة دورية ، والتأكد من مدى ملاءمة الخدمة لظروفهم • كما أنه من الضرورى مراجعة اجراءات الخدمة والتأكد من بساطة الاجراءات وسرعة التنفيــذ •

**٤ — تحليل خطابات العمــلاء ودراسة شكاواهم :**

وينبغى أن تتم هذه العملية على المستوى المركزى للتعرف على اتجاهات الجماهير نحو الشركة • وقد تشير هذه الخطابات الى مواطن القصور التى تحتاج الى تطوير • ويجب أن تكون هناك ردود مرضية ومقنعة على هذه الخطابات ، مع مراعاة أن بعض الشكاوى تحتاج الى معالجة حاسمة •

**٥ — المراســلات مــرة ثانيــة :**

من الضرورى ايجاد قسم خاص للمراسلات لمتابعة ما يرد الى الشركة من خطابات والتأكد من سرعة الرد عليها • وقد قامت احدى الشركات بانشاء نظام لمراجعة الردود على المراسلات والتعرف على حجم الخطابات التى

ترد الى كل قسم شهريا ، وعدد الردود التى بعثت بها خلال ثلاثة أيام أو أقل ، ومن ٥ — ٧ أيام ، ومن ٧ — ١٠ أيام وهكذا . وهذا يساعد العلاقات العامة على دراسة المشكلات المختلفة مع أقسام الشركة قبل أن تتطور هذه المشكلات وتؤثر على العلاقات الطيبة مع حملة الوثائق .

كما لجأت نفس الشركة الى انشاء قسم لاضفاء الصبغة الانسانية والبساطة على المراسلات ، واستعانت باحدى الوكالات المتخصصة لتدريب العاملين بهذا القسم على الاصول الانسانية لكتابة الخطابات وصياغتها بطريقة مبسطة .

**٦ — خطابات الشركة الى العملاء :**

هناك حاجة كبيرة الى زيادة الاتصالات بين شركات التأمين وعملائها . وهذا يمكن أن يتحقق من خلال الخطابات التى ترسل الى الجماعات النوعية للعملاء فى أوقات مختلفة ، وفى ظروف خاصة . فبعض الشركات ترسل خطابات ترحيب للعملاء الجدد موقعا عليها بامضاء رئيس الشركة ، ومصحوبا بآخر تقرير سنوى عن الشركة . والبعض الآخر يرسل خطابات تهنئة للعملاء عند سدادهم مبلغا معينا من الاقساط التى تم الاتفاق عليها . وهناك شركات أخرى تصدر نشرات أو مجلات تتضمن أحدث التطورات فى مجال التأمين وترسلها الى عملائها .

**٧ — صيغة الوثائق أو العقود :**

ينبغى أن تشكل بين الحين والآخر لجنة لمراجعة صيغة وثائق أو عقود التأمين ، ليس فقط على ضوء الاعتبارات القانونية . وانما أيضا فى ضوء اعتبارات العلاقات العامة وعملية البيع وأغراض التبسيط فى الخدمة . كما ينبغى أن يوجه الاهتمام الى حذف الكلمات التى لا تفيد وتبسيط المصطلحات الفنية ، وكذلك اخراج الوثيقة فى الشكل الجذاب الميسر للقراء .

ويؤكد كليفورد ريفز أن التبسيط فى مجال الصيغ سيكون مجالا للتنافس بين مختلف المنشآت لمواجهة متطلبات العصر ، ويستشهد على ذلك بأن حكومة الولايات المتحدة نفسها بدأت تتخذ عددا من الاجراءات لتحسين شـكل استمارة ضريبة الدخـل •

## ٨ — تبسـيط الاجراءات :

هناك متطلبات واجراءات تتمسك بعض الشركات بضرورة قيام العملاء بها قبل تقديم الخدمات المختلفة اليهم • ترى هل فكرت هذه الشركة فى الكثير من هذه الاجراءات وما تسببه من ضيق للعملاء وتعطيل للعمل ؟ فربما كانت الاوراق المتعددة ، والبيانات الكثيرة ، والتوقيعات التى لا حصر لها سببا فى مضايقة العملاء أكثر من كونها نوعا من اجراءات الضبط والتدقيق ، وتلافى عمليات النصب والتزوير •

## ٩ — التصفيات وعمليـات الاسـترداد :

ينبغى الاهتمام بتوفير أقصى قدر من الرعاية فى حالة وفاة المؤمن لمن يستحقون التأمين • ويجب أن تصل الخدمة الى هؤلاء فى منازلهم فى أسرع وقت ممكن • فالصعوبات التى يتعرض لها هؤلاء المستحقين يمكن أن تسىء الى الشركة ، وتجعل الناس يحجمون عن التعامل معها • وربما يؤدى ذلك الى الاساءة الى قطاع التأمين بأكمله •

## ١٠ — الاعمال المثيرة للنقد العـام :

فى كل عمل من الاعمال توجد بعض العمليات التى تكتنفها الشكوك ، واختلاف الآراء كأعمال الشراء . والتجهيزات . وتمويل بعض المشروعات ، والتوكيلات ، وعقود الاعلان • وهذا يتطلب نظرة دورية لكل الظروف المحيطة بهذه العمليات التى تتم مع منظمات ومنشآت خارجية أو أفراد

من الخارج لكي تتجنب الشركة المواقف التي قد تجعل أى صراع محتمل بين المصالح المختلفة موضوعا للنقد العام . فالتعامل في قطاعات التأمين يتميز باعتماده الكبير على ثقة المتعاملين التي تستند أساسا على سمعة الشركة وصورتها في أذهان الجماهير .

## كلمــة أخـــيرة :

ركزنا فى هذا الفصل على تناول المشكلات المتميزة التى تواجه قطاع التأمين فى تعامله مع المستأمنين . وحددنا تبعا لذلك أهداف وجماهير العلاقات العامة فى هذا المجال . وعرضنا لأحد نماذج التخطيط فى قطاع التأمين والدعائم الاساسية التى تستند اليها ممارسة العلاقات العامة فى هــذا القطاع . ولم نتعرض لتنظيم ادارة العلاقات العامة فى شركات التأمين أو الاعداد العلمى للمشتغلين بها اكتفاء بما ورد فى الفصل الثانى عن ادارة العلاقات العامة فى البنوك باعتباره متفقا مع ما يمكن أن نقوله عن ادارة العلاقات العامة فى شركات التأمين .

وما ذكرناه عن الفصل الثانى ينطبق على الفصول الأربعة التالية التى تناولت موضوعات البحوث ، والتخطيط ، والاتصال ، والتقويم . ونود أن نؤكد مرة ثانية أن ما ذكرناه فى هذا الفصل يمثل اضافات خاصة بقطاع التأمين لكنه لا يكفى لتقديم معلومات كاملة ، ومعرفة شاملة لممارسى العلاقات العامة فى هذا المجال . ولكى يتحقق هذا الهدف فلابد من دراسة هذا الكتاب بأكمله .

## الخاتمــــــة

لقد تعرضنا فى الفصل الاول من هذا الكتاب لمفاهيم العلاقات العامة ووظائفها وأهميتها للمنشآت المالية بصفة عامة . كذلك ذكرنا أخلاقيات ممارسة هذه المهنة فى هذا المجال . وفى الفصول الخمسة التالية تناولنا تنظيم ادارة العلاقات العامة وطبيعتها كعملية مستمرة تتكون من أربع مراحل متصلة ومتداخلة هى البحث والتخطيط والاتصال والتقويم مع التطبيق على القطاع الاول فى المنشآت المالية وهو البنوك .

وفى الفصل السابع والاخير درسنا العلاقات العامة فى شركات التأمين بمنهج مختلف . فقد ركزنا على ما هو جديد فى هذا المجال الذى يشترك مع قطاع البنوك فى أمور كثيرة ويختلف عنه فى أمور قليلة . فالاختلاف الاول يأتى فى طبيعة المشكلات التى تواجه هذا القطاع والتى تحتاج الى جهد اضافى من جانب العلاقات العامة للتغلب عليها أو التخفيف من حدتها . والاختلاف الثانى يكمن فى طبيعة بعض الخدمات التى تؤديها البنوك وتلك التى تؤديها شركات التأمين ، وهو اختلاف يجعل مهمة العلاقات العامة فى شركات التأمين أكثر صعوبة ومسئولياتها أشد جسامة . وهذا لا يعنى التقليل من مهام ومسئوليات العلاقات العامة فى قطاع البنوك .

والاختلاف الثالث ينبع من جمهور العاملين فى كل من البنوك وشركات التأمين . فالجمهور الاول يمارس عمله داخل جدران البنك وتحت رقابة المستويات الادارية المختلفة . بينما الجمهور الثانى يقوم قطاع منه بالعمل خارج مقر الشركة فى اقناع أفراد المجتمع بالاشتراك فى أنظمة التأمين ، وتحصيل أقساط الوثائق التى تم التعاقد عليها . وهو أيضا عمل شاق ويحتاج الى نوعيات خاصة تشعر بأهمية تقديم الشركة الى الجمهور تقديما طيبا ، وتدرك مسئوليتها فى كسب ثقة الجمهور بعيدا عن رقابة الرؤســاء أو المديرين .

وتتفق البنوك وشركات التأمين بعد ذلك فى أمــور كثيرة كتمويل الاستثمارات ، وتغطية ميزان المدفوعات ، واجتذاب الاموال ، وتنميــة المدخرات ، وتيسير الائتمان ، وغيرها مما يتعلق بطبيعة الانشطة التى يمارسها كل قطاع والتى تتفق فى كثير منها وتختلف فى القليل .

ولقد لاحظنا من زياراتنا للبنوك وشركات التأمين المصرية أن العلاقات العامة لم تتبوأ بعد مكانتها اللائقة فى معظم هذه المنشآت . كما أن ادارة العلاقات العامة لا تضم الخبرات المتخصصة المؤهلة علميا فى معظم الاحوال رغم أن عملية الاعداد العلمى للمشتغلين بالعلاقات العامة فى مصر قد أكملت ربع قرن تقريبا . وتزايد عدد الخريجين المتخصصين فى هذا المجال بعد مرور ما يزيد عن عشر سنوات على انشاء كلية الاعلام بأقسامها الثلاثة .

وقد لاحظنا أيضا أن بعض البنوك تسحب بعض اختصاصات العلاقات العامة وتسندها الى ادارات أخرى كالتسويق المصرف أو تنمية المبيعــات المصرفية . ولا تترك لادارة العلاقات العامة ســوى بعض الاختصاصات البسيطة . وهو أمر يدل على عدم الادراك السليم لطبيعة هذه الوظيفة ومسئولياتها فى الادارة الحديثة .

ونحن نأمل أن تعيد هذه البنوك النظر فى هذه الأوضاع لكى تلحق بركب التطور العالمى فى هذا المجال . وأن تكون قائدة للمنشآت التجارية المصرية فى الأخذ بالنظم الادارية الحديثة وتطبيقها على أسس علميــة رشــيدة .

كما أننا نوصى بأن تأخذ المنشآت المالية المصرية بسياسة تدريب العاملين فيها واعدادهم للتعامل مع العملاء على أسس انسانية تتسم بالود والتفاهم والرغبة الصادقة فى خدمة العميل . وهذا يحتاج الى معرفة طيبة بمبادىء العلاقات العامة حتى تنسجم الأفعال مع الأقوال ، والممارسات مع الشعارات . فتتحقق الصورة المثالية لمنشآتنا المالية ، فى أذهان جماهيرنا المصرية والعربية ، وضيوفنا من دول العالم المختلفة .

# المراجـــــع

## أولا ــ بحوث ودراسات عربية غير منشورة


ــ جمال الدين محمد المرسى : تسويق خدمة الايداع بالبنوك التجارية المصرية . رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التجارة جامعة أسيوط ، ١٩٧٩ ( غير منشورة ) .


## ثانيا ــ بحوث وكتب عربية ومصرية


ــ ابراهيم امام : العلاقات العامة والمجتمع الطبعة الثانية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٦٨ .

ــ ابراهيم امام : فن العلاقات العامة والاعلام ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٦٨ .

ــ ابراهيم امام : الاعلام والاتصال بالجماهير ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٦٩ .

ــ احمد عباده سرحان : مقدمة الاحصاء الاجتماعى ، القاهرة ، الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٤ .

ــ احمد عباده سرحان ، وثابت محمود أحمد : مقدمة العينات ، القاهرة ، دار الكتب الجامعية ١٩٦٤ .

ــ احمد محمد الحوفى : فن الخطابة ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٦٣ .

ــ ارسطو : الخطابة ، ترجمة ابراهيم سلامة ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٥٣ .

ــ السيد محمد خيرى : الاحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية ، الطبعة الرابعة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ١٩٧٠ .

ــ أولمان ستيفن : دور الكلمة فى اللغة ، ترجمة كمال محمد بشر ، القاهرة ، مكتبة الشباب ١٩٧٣ .

— بارنـــو ، اريـــك : الاتصال بالجماهير ، ترجمة صـــلاح عز الدين وآخرين ، القاهرة ، مكتبة مصر ١٩٦٢ .

— ريفرز ، وليام ل. وآخرون : وسائل الاعلام والمجتمع الحديث ، ترجمة ابراهيم امام ، القاهرة ، دار المعرفة ١٩٧٥ .

— جيهـــان رشـــتى : الأسس العلمية لنظريات الاعلام ، القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٧٥ .

— حـــامد زهـــران : علم النفس الاجتمـــاعى ، القاهرة ، عالم الكتب . ١٩٧٢ .

— حســين محمـــد على : العـــلاقات العـــامة فى المؤسسات الصناعية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٦٩ .

— حســين محمـــد على : المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٧٦ .

— خليـــل صـــابات : الصحافة : رسالة ، استعداد ، فن ، علم ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، دار المعارف ١٩٦٧ .

— ســمير محمد حســين : ادارة العلاقات العامة فى مصر ، دراسة ميدانية ، القاهرة ، مؤســسة دار الشعب ، ١٩٧٥ .

— ســمير محمد حســين : بحوث الاعلام : الأسس والمبادىء ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٦ .

— ســمير محمد حســين : اتجاهات القيادات الادارية فى مصر نحو العلاقات العامة ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٨٠ .

— طلعت اسعد عبد الحميد : ادارة البنوك ، مدخل تطبيقى ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ١٩٨٢ .

— عبد الباسط محمد حسن : اصول البحث الاجتماعى ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧١ .

— علی عجــــــــــــوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٧ .

— علی عجــــــــــــوة : العلاقات العــامة وقضايا التنميــة فى مصر ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٧ .

— محمـــد عبد القادر حاتم : الاعلام والدعاية ، نظريات وتجارب ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٢ .

— محمـــد محمـــد البادى : البنيان الاجتماعى للعلاقات العامة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٨ .

— محمـــد محمـــد البادى : العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٠ .

— محمـــد محمـــد البادى : المنهــج العملى للعلاقات العــامة فى المؤســسات المعــاصرة ، القاهرة ، مكتبــة العــربى للنشر والتوزيع ، ١٩٨١ .

— محمـــــود عســــــاف : ادارة المنشــآت المالية ، القاهرة ، دار الناشر العربى ، ١٩٧٠ .

— محمـــــود عســــــاف ، وطلعت اسعد عبد الحميد : ادارة المنشـــآت المالية ، القاهرة ، ١٩٧٩ .

— مختــــــار التهــامى : الرأى العــام والحرب النفســية : الايدولوجيا والدعاية ، الجزء الثانى ، القاهرة ، دار المعارف ١٩٧٥ .

— مختــــــار حمــــــزة : مبادىء علم النفس . جدة ، دار المجمع العلمى ١٩٨٠ .

— مصــطفى ســــــويف : مقدمة لعلم النفس الاجتماعى ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٦٧ .

## ثالثا ــ بحوث وكتب اجنبية

- Adams., Alexander B., **Handbook of Practical Public Relations.** New York, Thomas Y. Crowell, 1965.

- Beisecker, Thomas D. and Parson, Dom W. **The Process of Social Influence.** Englewood Cliffs, New Jersey Prentince - Hall, Inc., 1972.

- Bernays, Edward L. **Crystallizing Public Opinion.** Third Edition New York, Liveright Publishing Corporation, 1961.

- Bernays, Edward L., **Your Future in Public Relations.** New York, Richards Rosen Press, Inc.. 1961.

- Bernays, Edward L., **Public Relations,** Forth Printing by offset Norman, Oklahoma University of Oklahoma Press 1963.

- Bernays, Edward L., **Biography of an idea : memoirs of Public Relations Counsel.** New York, Simon and Schuster 1965.

- Bernays, Edward L., **Engineering of Consent.** Oklahoma, University of Oklahoma Press 1955.

- Black, Sam : **Practical Public Relations.** Second Edition, London, Sir Isacc Pitman and Sons LTD 1966.

- Black, Sam : **The Role of Public Relations in Management.** London, Sir Isaac Pitman and Sons LTD 1972.

- Bluminthal, L. Roy . **The Practice of Public Relations.** New York, Macmillan Publishing Co., 1972.

- Canfield, Bettrand · **Public Relations Principles, Cases and Problems.** Sixth Edition. Homewood., Illinos Richard D. Irwin Inc., 1973.

- Center, Allen H. **Public Relations Practices Studies.** New Jersey. Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, 1975.

- Center, H. Allen and Frank E. Walsh : **Public Relations Practices, Case Studies.** Second Edition; New Jersey, Prentice Hall Inc.. 1981.

– Costley, L. Dam and Ralph Todd : **Human Relations In Organizations.** New York, West Publishing Company 1978.

– Cutlip, Scott M. and Allen H. Center ; **Effective Public Relations, Englewood Cliffs, New Jersey** Fifth Edition, Prentice Hall. Inc., 1978.

- Condon, John C. b **Semantics and Communication.** New York, The Macmillan Company, 1966.

– Darrow, Richard W. and Others : **The Dartnell Public Relations Handbook.** Chicago, Dartnell Press Inc., 1968.

– Doob, Leonard W. : **Public Opinion and Propaganda.** Second. New Haven, Connecticut, Edition Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1966.

– Davis, Keith : **Human Relations in Business.** New York, Mc Graw - Hill Book Company, Inc., 1957.

– Ellul, Jacques : **Propaganda,** translated by : Konard Kellen and Jean Lerner New York, Published by Alfred A. Knopf Inc., 1965.

– Flesch, Rudolf :**Say What you Mean.** New York, Harper and Row Publishers, Inc., 1972.

– Flesch, Rudolf : **How to Make Sense.** New York Harper and Row Publishers, Inc., 1954.

– Griswold, Gleen and Denny : **Your Public Relations.** New York, Magazines of Industry, Inc., 1948.

– Harlow, Rex F. : **Social Science in Public Relations,** New York. Harper and Brothers Publishers. 1957.

– Herbert, Ray Eldon : **Ivy Lee,** First Edition, Iowa State University Press 1966.

– Hill & Knowlton Inc., **Handbook on International Public Relations.** New York Volume I and II. Praeger Inc., 1968.

– Hovland C. I., Janis I. I., Kelley. H. H **Communication and Persuasion** New Haven. Yale University Press 1946.

- Howard, Wilfred : **The Practice of Public Relations.** London, Heinemann 1982.

- Jefkins, Frank; **Planned Press and Public Relations.** London International Textbook Company 1977.

- Jerre L. Jones : **Public Relations For the Design Professional.** New York, Mc Graw Hill Book Company, 1980.

- Johnson M. M. et. al. **Current Thoughts on Public Relations,** New York, M. W. Lads Publishing Company, 1968.

- Klapper J. : **The Effects of Mass Communication,** Glencoe Ill, Free Press 1960.

- Kuppuswamy B., **An Introduction to Social Psychology.** London, Asian Publishing House. 1961.

- Lazarsfeld P. F., Berlson B. Gaudet, H. : **The Peoples Choice,** 2nd. Edition, New York, Columbia University Press 1948.

Lerbinger, Otto : **Designs for Persuasive Communication.** Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1972.

- Lerbinger, Otto and Albert J. Suilivan : **Information, Influence and Communication.** New York, Basic Books Inc., Publishers, 1965.

- Lerner Daniel : **The Passing of Traditional Society** : Modernizing The Middle East, Glencoe, Illinois, The Free Press 1958.

- Lesly, Philip : **Lesly's Public Relations Handbook.** Englewood Cliffs, N. J. Prentice, Hall, Inc., 1971.

- Lippman W. : **Public Opinion.** Sixteenth Printing New York, The Macmillan Company. 1957.

- Lovell, P. Ronald : **Inside Public Relations.** Boston, Allyn and Bacon Inc., 1982.

Mac Dougall, Curtis D. : **Understanding Public Opinion.** Iowa, Wm. C. Brown Compony Publishers Dubaque. 1966.

- Marston, John E. : **The Nature of Public Relations.** New York Mc Graw - Hill Book Company, Inc., 1957.
- Marston, John : **Modern Public Relations.** New York, Mc Graw Hill Inc., 1979.
- Nigel. Ellis and Bouman Pat : **The Handbook of Public Relations.** London, George G. Harper and Co. LTD. 1963.
- Nolte, Lawrence W., : **Fundamentals of Public Relations.** New York Pergamen Press Inc., 1974.
- Selltiz Claire, et al., **Research Methods in Social Relations.** New York, Halt Rinehart and Winston Inc., 1976.
- Simon, Raymond : **Perspective in Public Relations.** Oklahoma, University of Oklahoma Press. Norman 1966.
- Simon, Raymond : **Public Relations, Concepts and Practices** Second Edition. Columbus Ohio, Grid Publishing, Inc., 1980.
- Schramm, W. : **The Process and Effects of Mass Communication,** Urbana, University of Illinois 1961.
- Stephenson, Howard : **Handbook of Public Relations,** Second Edition. New York Mc Graw - Hill Book Company, 1971.
- Stephenson, Howard : **Handbook of Public Relations.** First Edition New York. Mc Graw - Hill Book Company, 1962.
- Thomas, C. Coulson : **Public Relations, Is Your Business.** London, Longmam Group Ltd 1981.
- Reilly, Robert : **Public Relations in Action.** Englewood Cliffs. New Jersey, Prentice Hall Inc., 1981

- Robinson, Edward J. : **Communication and Public Relations.** Columbia Ohio, Charles E. Merril Books, Inc., 1966.

- Robinson Edward J. : **Public Relations and Survey Research.** New York, Meredith Corporation. 1969.

## رابعا — دوريات أجنبية Periodicals

- Public Relations Journal, Monthly Publication of the Public Relations Society of America. 845 Third Avenue, New York, N. Y. 10022.

- Public Relations News. Weekly Newsletter 127 East 8th Street, New York, N. Y. 10021.

- Public Relations Quarterely. Quarterely Magazine : 305 East 4th Street, New York, N. Y. 10017.

رقم الايداع ٢٥٣٢ لسنة ١٩٨٣

**مطابع سجل العرب**